القيادة

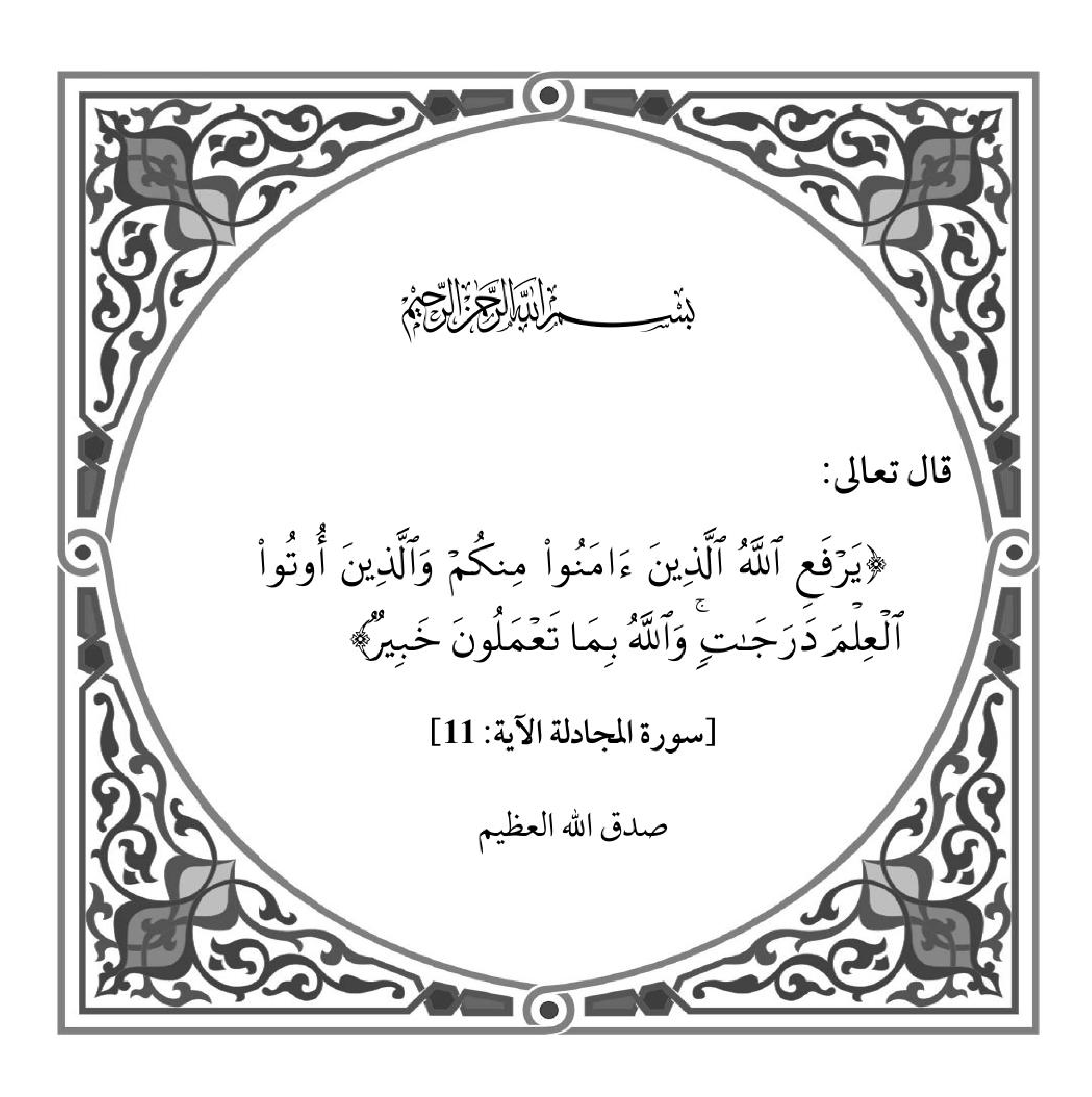
المفهوم والنظريات

د. بغول زهير

القيادة

المفهوم والنظريات

مخبر التطبيقات النفسية والتربوية
جامعة قسنطينة 2



بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

﴿يَرۡفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مِنكُمۡ وَٱلَّذِينَ أُوتُواْ
ٱلۡعِلۡمَ دَرَجَٰتٖۚ وَٱللَّهُ بِمَا تَعۡمَلُونَ خَبِيرٞ﴾

[سورة المجادلة الآية: 11]

صدق الله العظيم



كلمة شكر وتقدير

اللهم لك الحمد كله ولك الملك كله، وإليك يرجع الأمر كله،

علانيته وسره، أوله وأخره، ظاهره وباطنه، لك الحمد

يا مالك الملك حمدا دائما طيبا نقيا مباركا فيه.

إلى:

الأستاذ الدكتور لوكيا الهاشمي.

أقدم جميل عرفاني وأسمى تشكراتي

على توجيهاته العلمية القيمة، ومساعدته لنا على إنجاز هذا العمل

وتجسيده في شكله المتواضع هذا.





الفهرس

فهرس الأشكال

مُقَـدِّمَة

تعتبر القيادة والتبعية من الظواهر الهامة في أدبيات العلوم السلوكية التي عنيت ماضيا وحاضرا بجزء كبير من اهتمام علماء النفس وعلماء الاجتماع وكذا علماء الإدارة وغيرهم من العلماء، وهذا نظرا للدور الحيوي والفعال الذي يلعبه القادة في تحديد مصير أعضاء الجماعة الذين يشرفون عليهم، سواء كانت هذه الجماعة مهنية أو دينية أو سياسية أو طلابية...الخ.

ففاعلية أي جماعة تعتمد في جزء كبير منها على درجة تآزر وتوجيه أنشطتها بغية تحقيق الهدف المرغوب، والذي نادرا ما يحدث إذا لم يكن فردا في الجماعة يقوم بدور الموجه لأنشطة الجماعة.

ومن الناحية التاريخية يرى كونتز وأودونيل Koontz & O'donnell أن مفهوم القيادة قد تعرض لكثير من التطورات. فالجهود المبكرة كانت تتجه نحو اكتشاف سمات الشخصية التي يعتقد أنها ضرورية لفاعلية القيادة، وقد نتج عن هذا ظهور التناول الذاتي (نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات) في القيادة الذي يحدد الخصائص التي يتميز بها القادة عن غير القادة (التابعين)، والخصائص التي تميز القادة الناجحين عن غير الناجحين. كما يتم اختيار القادة للمراكز المختلفة بناءا على هذه الخصائص بعد قياس مدى توافرها فيهم. غير أن عجز هذا التناول في فهم حقيقة القيادة كونها أكثر تعقيدا من أن يقتصر البحث فيها على متغير السمات فقط، قد دفع بعدد من الباحثين إلى دراسة متغيرات أخرى كالسلوك، والموقف، والأتباع، والتي ساهمت بدرجة كبيرة في فهم حقيقة القيادة بشكل أكثر عمقا.

وكان نتيجة هذا أن ظهرت مجموعة تناولات في دراسة القيادة سنتعرض لها لاحقا من محتوى هذا الكتاب. وقبل ذلك يجدر بنا أن نقف على حقيقة جوهر مصطلح القيادة من خلال استعراض مجموعة تعاريف لعدد من الباحثين الذين اهتموا بهذا الموضوع.

والله ولي التوفيق

الدكتور زهير بغول



أولا: مفهوم القيادة

1)- تعريف القيادة

2)- تعريف القائد

3)- علاقة القيادة بالرئاسة

4)- علاقة القيادة بالإدارة

5)- علاقة القيادة بالزعامة

مفهـوم القيـادة

1- تـعريـف القيـادة:

على الرغم من إجماع العلماء والباحثين من أن ظاهرة القيادة تعتبر أمرا حتميا لتحقيق فاعلية المنظمات على اختلاف أنواعها، فإن هذا المصطلح لا يزال لغزا محيرا وموضوعا غامضا ولم يتمكن العلماء من الاتفاق على تعريف موحد لهذا المصطلح، حيث يمكن القول بوجود تعاريف بعدد الكتاب.

وما يؤكد هذا الطرح تأكيد وران بنيس Warren Bennis الذي يشير إلى أن التحليل الأكاديمي لمصطلح القيادة تمخض عنه أكثر من 350 تعريف للقيادة، ومن الناحية الواقعية نجد أن آلاف الاستقصاءات التي أجريت خلال الخمسة والسبعين سنة (75) الأخيرة لم تؤدي إلى فهم واضح للقيادة وما هي الاختلافات الموجودة بين القادة الأكفاء وغير الأكفاء... الخ [(1)].

وهذه الاختلافات في وجهات نظر العلماء والباحثين لمصطلح القيادة نتبينه بصورة جلية من خلال سرد بعض التعاريف فقط، لأنه لا يمكننا حصرها جميعا. وهذه التعاريف تتمثل فيما يلي:

- تعريف رالف ستوجديل Ralph Stogdill 1950: "القيادة هي عملية تأثير في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف وتحقيقه" [(2)].

- تعريف إدواردي Edward Tead: "القيادة هي ذلك النشاط الهادف إلى التأثير على الآخرين للتعاون على تنفيذ الأهداف المتفق عليها" [(3)].

- تعريف ثانينبوم ومساريك Tannenbaum & Massarik 1957: "القيادة هي عملية التأثير الذي يزاولها القائد بين الأفراد لتوجههم من خلال الاتصالات إلى تحقيق أهداف محددة" [(4)].

- تعريف رنسيس ليكارت Rensis Likert: "القيادة هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة" [5].

- تعريف فريد فيدلر Fred Fiedler 1969: "القيادة هي أفعال معينة يزاولها القائد من توجيه وتآزر لما يقوم به أعضاء الجماعة من عمل" [6].

- تعريف بولز Boles: "القيادة هي عملية تفاعل بين الأفراد والمتكونة من سلسلة من النشاطات الهادفة لمساعدتهم للعمل على تحقيق الأهداف التي يرونها مقبولة" [7].

- تعريف إدوارد هولندر وجوليان Edward Hollander & Julian 1969 : "القيادة تمثل علاقة مؤثرة بين شخصين، وعادة ما يكون أكثر من شخصين وهم الأشخاص الذين يعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق أهداف معينة في موقف الجماعة" [8].

- تعريف جيبسون Gebson: "القيادة هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين، وظروف معينة، لإثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة والرضا على نوع القيادة الممارسة" [9].

- تعريف إيفسيفيتش وآخرون Ivacevich & Others: "القيادة هي القدرة على التأثير من خلال الاتصال على أفعال الآخرين، أفراد وجماعات، نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة". وهذا يعني:

1)- وجود شخص قائد.

2)- وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم.

3)- تتضمن القيادة ممارسة مهارات التأثير.

4)- تستخدم هذه المهارات بقصد تحقيق هدف.

5)- الغرض من القيادة تحقيق التأثير بحيث يتم تحقيق أهداف هامة [10].

ومهما يكن من أمر هذه التعاريف فإن هناك اتفاق فيما بينها على أن القيادة تشمل على العناصر التالية:

ـ أن كل قائد يجب أن يكون له تابعون، فالفرد وحده لا يستطيع أن يقود بدون تابعين له.

ـ أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها في الأفراد التابعين له، وذلك حتى لا يؤثر التابعين أنفسهم في القائد نفسه.

ـ هدف القيادة أن يؤثر القائد في التابعين، وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن القاسم المشترك بين التعاريف السالفة الذكر لمصطلح القيادة هو اتفاقها على أنها عملية تأثير شخصي يمارس في موقف معين على مجموعة أشخاص، ويدار عن طريق الاتصالات للوصول إلى هدف محدد سلفا.

وما تجدر الإشارة إليه في هذا السياق، أن هناك من الباحثين من يميل إلى التمييز بين مصطلحي القيادة والقائد. فعلى الرغم من أن هذين المصطلحين يستخدمان بالتبادل إلى أنهما يشيران إلى نواحي مختلفة في الجماعة. فالقيادة تشير إلى العملية في حين أن القائد يشير إلى مركز بناء الجماعة أو إلى الشخص الذي يشغل ذلك المركز. وفيما يلي بعض التعاريف لمصطلح القائد.

2- تعريف القائد:

في هذا الصدد يتعرض لونور كارتر Launor Carter لخمسة تعاريف بالمناقشة والنقد وهي:

2- 1- القائد: هو الشخص الذي يمثل مركز سلوك الجماعة، ويؤكد هذا التعريف على التفاف أعضاء الجماعة حول القائد، وقيامه بدرجة عالية من عملية الاتصال داخل الجماعة. ويعترض كارتر على هذا التعريف في كون أن هناك الكثير من المواقف التي يكون فرد ما فيها مركز انتباه الجماعة لكنه لا يكون هو الشخص الذي يعرفه الباحثون بالقائد. فالشخص المخمور مثلا الذي يجتمع الناس حوله يكون مركز انتباههم لكنه لا يعتبر قائد.

2-2- القائد: هو الشخص القادر على قيادة الجماعة نحو أهدافها ويرى كارتر أن هذا التعريف ناقص لصعوبة تحديد أهداف الجماعة، زيادة على هذا، فإن مثل هذا التعريف قد لا يدخل في اعتباره الأشخاص الذين قادوا الجماعة بعيدا عن أهدافها.

2- 3- القائد: هو الشخص الذي حددته الجماعة. ويعترض كارتر على هذا التعريف كونه يشير فقط للشخص الذي يحتل دور القيادة ولم يشر بشيء إلى خصائص القيادة.

2-4- القائد: هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة، وفي مستوى أدائها. ويعترض كارتر على هذا التعريف كونه لم يوضح بدقة من هو الشخص الذي يحدث هذا التأثير.

2-5- القائد: هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة [11] .

وبناءا على التعاريف السالفة الذكر يمكننا تعريف القائد على أنه الشخص الذي يبذل تأثيرا إيجابيا أكبر على الآخرين مما يبذلونه نحوه بغية تحقيق أهداف مشتركة أتفق على أهميتها.

3- علاقة القيادة بالرئاسة:

منذ أوائل سنوات الخمسينات من القرن الماضي بدأ الباحثون يتجهون إلى ضرورة التمييز بين مصطلحي القيادة والرئاسة وتحديد الخصائص المميزة لكل منهما [(12)]. وحول هذا الموضوع أنقسم الباحثون إلى فريقين:

- الفريق الأول يقول بوجود اختلافات جوهرية بين كلا المصطلحين، ومن بينهم سيسل جيب Cecil Gibb الذي يحذر من الخلط بين مصطلح القيادة ونظيره الرئاسة لما بينهما من فروق جوهرية تتمثل في النقاط التالية:

* الرئاسة تقوم نتيجة لنظام رسمي وليس نتيجة لاعتراف تلقائي من طرف أعضاء الجماعة بقدرة الرئيس على تحقيق أهدافها.

* في الرئاسة يختار الرئيس الهدف ويحدده طبقا لمصالحه أولصالح الجهة (القوة) الخارجة عن الجماعة التي عينته.

* الأعمال الجماعية أو المشتركة لتحقيق الأهداف المرسومة في الرئاسة قليلة.

* وجود تباعد سيكوإجتماعي كبير بين الرئيس وأعضاء الجماعة، ويحاول الرئيس دائما الاحتفاظ بهذا التباعد كوسيلة ضغط على أفراد الجماعة لتحقيق مصالحه.

* سلطة القائد مستمدة بشكل تلقائي من داخل الجماعة، أما سلطة الرئيس فهي مستمدة من خارج الجماعة، ومن الصعب في هذه الحالة وصف الأفراد بأنهم تابعون، فهم يقبلون سلطته خوفا من العقاب إذا امتنعوا أو قصروا في تنفيذ أوامره وتعليماته. أما في القيادة فلا خوف لدى الأفراد كونها تعتمد أساسا على الحوافز الإيجابية في تنفيذ الأهداف لا على الحوافز السلبية [(13)]. لهذا قيل بحق: "كل قائد رئيس، وليس كل رئيس قائد" [(14)].

وقد عارض هذا الاتجاه فريق من الباحثين من بينهم خميس السيد إسماعيل الذي لا يميل إلى فكرة التباعد بين مصطلحي القيادة والرئاسة، ويعلل ذلك بأنهما يتحدان في الهدف ويختلفان في الوسيلة القيادية.

فالرئاسة على حد قوله ما هي إلا نوع من القيادة التقليدية أو التسلطية في الإمكان تطويرها بتدريب كل رئيس على الاتجاهات الإنسانية والسلوكية ليصبح قائدا وينتهي إلى أن الخلاف بين القيادة والرئاسة ليس خلافا في الدرجة أوفي المستوى ولكنه خلاف حول الوسيلة القيادية [15].

وبناءا على ما سبق ذكره، يتضح لنا أن الشيء الذي يحدد الفرد فيما إذا كان قائدا أو رئيسا هو علاقته بجماعته. فإذا كانت هذه العلاقة هي علاقة تفاعل وتعاون كان الفرد قائدا، أما إذا كانت هذه العلاقة تتسم بروح السيطرة من أعلى والخضوع من أسفل وصعوبة في الاتصال والتهديد دائما بالسلطة الرسمية كان الفرد رئيسا.

ونحن نرى أن التفرقة بين مصطلحي القيادة والرئاسة أمر واجب الإتباع لما بينهما من فروق جوهرية سبق ذكرها.

فالرئيس الإداري في معاملته لمرؤوسيه يعتمد أساسا على اللوائح والقوانين وغالبا ما يتمسك بحرفية النص في جميع الحالات التي تعرض عليه، ولا مجال عنده لمفاهيم العلاقات الإنسانية، بينما القائد الإداري يعتمد أساسا على قدرته التأثيرية على تابعيه، وعلى مدى اقتناعهم به قبل اعتماده على اللوائح والقوانين المنظمة لسير العمل داخل المنظمة.

ومصداقا لهذه التفرقة، غالبا ما نجد في المنظمة نوعين من التنظيم: أولهما التنظيم الرسمي، وثانيهم التنظيم غير الرسمي.

فالتنظيم الرسمي يكون مصدره السلطة، أي أنه يقوم نتيجة نظام وهو يمثل الرئاسة. بينما التنظيم غير الرسمي يكون مصدره الجماعة، أي أنه يقوم نتيجة اعتراف تلقائي من قبل الأفراد وهو يمثل القيادة.

وعلى الرغم من كل هذا فقد يكون لنا تحفظ في هذه المسألة، وهو أن الرئيس قد يكون قائدا بكل ما تعنيه هذه الكلمة من معان، سواء تمثل ذلك في علاقته بالجماعة أوفي أسلوب إدارته للمنظمة ككل، وهذا ما تصبو إلى تحقيقه الاتجاهات الحديثة في القيادة في شتى ميادين العمل. وهنا، فقط، يتطابق التنظيم الرسمي مع نظيره غير الرسمي، وهذا الاحتمال وإن كان نادر الحدوث إلا أنه احتمال قائم.

وتكمن الفائدة العلمية لهذه التفرقة بين مصطلحي القيادة والرئاسة في تحديد أساليب تأهيل الرئيس وإعداده ليكون في الوقت ذاته قائدا، إذ بهذا الشرط، فقط، يصبح إداريا ناجحا.

ويشير بعض الباحثين أمثال فيفنر وشيروود Fefner & Cheroud إلى أن أهمية هذه التفرقة تتجلى بشكل خاص في أن المواقف القيادية تعنى بالمواقف غير الروتينية، وهي تظهر بالضرورة عندما يبدو إصرار العاملين على تحدي الأوامر الرسمية وعدم الانصياع لها، ويترتب على ذلك أن على الرئيس أن لا يضيع جهده في اعتماد الأساليب القيادية في مسائل يمكن إنجازها بأوامر روتينية، أي يمتثل لها العاملون. فجهوده ينبغي أن تستثمر في جعل المرؤوسين يستجيبون للأمور الأكثر أهمية في المنظمة وتنفيذها وفقا لما هو مخطط ومرسوم. بمعني آخر، أن المواهب القيادية التي يتمتع بها الرئيس يجب أن تستثمر في المسائل الأكثر أهمية، وليس في تلك التي بالإمكان تسويتها بطريقة روتينية [16].

4ـ علاقة القيادة بالإدارة:

بالرغم من صعوبة النظر إلى كل من القيادة والإدارة على أنهما اصطلاحين متمايزين في المعني لما بينهما من نقاط تشابه عديدة، أهمها، حسب هنري فايول أن أغلب مبادئ القيادة هي بذاتها مبادئ الإدارة [17] فإن عدد من الباحثين يرون أن هذين المصطلحين ورغم اقترابهما في المعني لا يعنيان شيء واحد بالضرورة. ومن أوائل هؤلاء الباحثين الذين يقولون بوجوب التفرقة بين مصطلحي القيادة والإدارة نجد وورثمن Wortman الذي يوضح هذا الفرق في أن القادة يجب عليهم أن يكونوا ملهمين ومرنين، خاصة، فيما يتعلق بمن يديروا الأعمال وأن يكونوا، كذلك، قادرين على إلهام الآخرين لخلق وإدارة التغيير، ولتحمل المسئولية وفوق كل ذلك تحمل المخاطر. والطريقة الوحيدة التي تمكن القائد من خلق تغيير حقيقي في كل شيء تتمثل، فقط، في مشاركة الأفراد والإنصات الفعال لهم.

أما المديرين فيجب عليهم أن يكونوا مرتبطين إلى حد بعيد بالأمور اليومية وتحقيق الأهداف قصيرة الأجل مثل: الحفاظ على الإنتاجية بأي تكلفة والاحتفاظ بالمخزون بمستويات عالية جدا، وتخفيض التكاليف، والموافقة على القرارات قصيرة الأمد التي تتعارض مع رسالة المنظمة في الأمد الطويل...الخ. ومثل هذه النظرة قصيرة الأمد يمكن أن تؤدي إلى مشكلة كبيرة عندما نأخذ في الحسبان صعوبة خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر مناقضة تماما للمدخل قصير الأجل.

كذلك، يؤكد وورثمن على وجود اختلاف جوهري في سمات الشخصية لكل من القائد والمدير.

أما بالنسبة لوورن بينس وبيرت نانوس Warren Bennis & Burt Nanus فقد أشارا في كتابهما الموسوم "القادة: الإستراتجيات وتحمل المسؤولية"

إلى أن الفرق بين القيادة والإدارة يكمن في أن القادة يعملون الأشياء الصحيحة أما المديرين فهم الذين يؤدون الأعمال بشكل صحيح.

ويتفق مع وجهة النظر السابقة الباحث أبراهام زليزنك Zaleznik Abraham. حيث يرى أن القادة والمديرين يختلفون في العديد من النواحي، وأستخلص ذلك من خلال التعمق في دراسة الأبعاد الأربعة التالية:

أ ـ الاتجاهات نحو تحقيق الأهداف.

ب ـ إدراكات وتصورات العمل.

ت ـ بناء العلاقات مع الآخرين.

ث ـ الإحساس بالذات.

فالقادة مثاليين في نظرتهم، ومحبين للمخاطرة والاستقلال، بينما المديرين يستمتعون بالعمل المتعلق بالأفراد. إنهم يحققون الكثير لتقديرهم والاعتراف بهم من مثل هذه الأنشطة والعمل على الحفاظ على الرقابة والسيطرة [18].

كذلك، فإن ماك كورميك Mc Cormick يرى بأن الاختلاف بين مصطلحي القيادة والإدارة ليس في درجة العمومية، فالعلاقة بينهما ليست علاقة الخاص بالعام أو الجزء بالكل ولكنه يكمن في طبيعة ما يعنى به كل منهما. فالقيادة تعنى بالجوانب الإنسانية في المنظمة، في حين أن الإدارة تعني بالجوانب الفنية والتنظيمية. وبمعنى آخر أن القيادة تعني بالتفاعل بين الجماعة وقائدها، والأهداف التي يراد الوصول إليها هي الأهداف التي تطمح الجماعة إلى تحقيقها. بينما الإدارة قد يكون على رأسها شخص ليس بقائد هدفه تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة أو الجهة التي عينته ولكن ليس بالضرورة عن طريق التعاون والتفاعل بل من خلال الوسائل الرسمية التي يخولها إياه مركزه الإداري [19].

زيادة على ذلك، وجود القيادة في التنظيم الرسمي وغير الرسمي، بينما الإدارة يفترض فيها تنظيم معين، ومناصب عمل، وتسلسل في المسئولية، وكل من يشغل منصبا فيها يعد إداريا، وتحقيق أهداف الإدارة لا يكون دائما أسلوبه التعاون والاعتماد على الإمكانيات والمهارات القيادية، بل يكفي استعمال الوسائل الرسمية وتحريك إمكانيات الترهيب والترغيب التي تنص عليها قوانين الإدارة وتحريك السلطة الإدارية اتجاه المرؤوسين والتي من مميزاتها تعديل عمل المرؤوسين، أو حتى الاستغناء عن بعضهم وتعويضهم بعمال آخرين ينجزون أعمالهم بمستويات عالية من الكفاءة [20].

أما ولمان Willman فيحدد نقاط الاختلاف الموجودة بين مصطلحي القيادة والإدارة في أن الأولى تتصف بالخصوصية كونها تقتصر على عملية توجيه الأفراد من خلال أساليب معينة لتحقيق أهداف محددة، أما الثانية فتتصف بالعمومية كونها تشير إلى عملية توجيه كل من الأشخاص (العوامل الإنسانية) والبيئة (العوامل الفنية والتنظيمية) لتحقيق أهداف المنظمة، وعليه فإن الإدارة أعم وأشمل من القيادة التي هي في واقع الأمر إحدى وظائف ومهام الإدارة.

ونظرة ولمان هذه هي نفسها نظرة هامينثون Haminthon في هذا الموضوع الذي يؤكد على أن الإدارة تنطوي على كل من عملية التخطيط والتنظيم والقيادة [21].

وفي نفس الاتجاه يرى نواف سالم كنعان أن القيادة هي التأثير في نشاط الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف الجماعة، بينما الإدارة عبارة عن تنظيم النشاط الجماعي للأفراد لتحقيق أهداف معينة [22].

ووجهة النظر هذه يؤكدها، أيضا، عدد من الباحثين المحدثين أمثال نيغ وسالSall,S & Knight,P اللذان أشارا في كتابهم الموسوم "علم النفس

الصناعي والتنظيمي" الصادر سنة 1988 إلى أن علاقة القيادة بالإدارة هي علاقة الخاص بالعام.

فالإدارة تعنى بأداء عدد من الوظائف منها ما يتصل بالجوانب الإنسانية ومنها ما يتصل بالجوانب الفنية والمادية والتنظيمية...الخ، والمتمثلة أساسا في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتوظيف التكنولوجيا وإدارة رأس المال وغيرها من الوظائف بغية تحقيق نتائج أكثر فعالية في مواقف العمل. في حين أن القيادة تعنى بأداء الوظائف المتصلة بالجوانب الإنسانية والمتمثلة أساسا في التنسيق بين الأفراد وتوجيههم وحثهم على بذل الجهد وتنشيط دافعيتهم لتحقيق أهدافهم وكذالك أهداف المنظمة.

وعلى هذا الأساس فإن الإدارة أعم وأشمل من القيادة التي هي في الحقيقة واحدة من وظائف الإدارة. ووفق هذا الطرح فإن المقولة "إن كل مدير قائد وليس كل قائد مدير" هي مقولة صادقة [(23)].

أما أحمد الشنتاوي فيرى أن الفرق بين مصطلحي القيادة والإدارة يتمثل في أن القيادة تطلق عادة في ميدان الأعمال على الأشخاص الذين يديرون حركة العمل، فهم الذي يتصلون اتصالا مباشرا بالأيدي العاملة، أما الإدارة فتدل على مجهود الأشخاص الذين هم في المستويات العليا من سلك الوظائف الإدارية. وعموما يمكن القول أن الإدارة هي تحديد السياسات والأهداف العليا للمنظمة بينما القيادة هي الإشراف على من يقومون بتنفيذ هذه السياسات [(24)].

كذلك، فإن كوثر Kotter.J.P يرى في كتابه الموسوم "قوة التغيير: كيف تختلف القيادة عن الإدارة" الصادر سنة 1990 أن الفرق بين مصطلحي القائد والمدير يتحدد في أن:

ـ القائد هو:

من يحدد أهداف المنظمة.

من يقوم بصياغة الإستراتجية لتنفيذ أهداف المنظمة.

من يمتلك القدرة على التكيف مع التغيير.

ـ أما المدير فهو:

من يقوم بتنفيذ أهداف المنظمة.

من يمتلك القدرة على التغلب على المشاكل والتعامل معها.

ويرى كوثر أن على القائد أن يمتلك رؤية مستقبلية، فالقائد المتميز هو الذي يستطيع أن يقنع مرؤوسيه برؤيته مما يحفزهم على تحقيقها [(25)].

أما نظرة روبرت هاوس في هذا الموضوع فتتحدد في قوله: "إن المدير يستخدم السلطة المستمدة من مركزه الرسمي للحصول على إذعان أعضاء الجماعة". وتتألف العملية الإدارية من خلال تطبيق الرؤيا والإستراتيجية التي توفرها القيادة، وتنسيق وتوفير الإطارات المطلوبة للمنظمة، والتعامل مع المشاكل اليومية [(26)].

ووجهة نظرنا في هذا الموضوع تتمثل في أنه إذا كان مفهومي القائد والإداري يتفقان في بعض النقاط والمتمثلة في أن كلاهما يقوم بعملية الإشراف على الآخرين، وأن هدف كل منهما هو التنسيق بين مختلف الوظائف الإدارية بغرض تحقيق أهداف المنظمة، فإن هذا لا يعني أنه لا توجد نقاط اختلاف بينهما والمتمثلة، من وجهة نظرنا، في أن القائد يعمل دائما على الحفاظ على بقاء الروح المعنوية عالية لدى مرؤوسيه وإذكاء الحماس بينهم لما يتصف من حسن التدبير وإيمانه بالهدف المراد تحقيقه وأسلوبه في التسيير الذي يرتكز على التعاون مع أفراد الجماعة. بينما الإداري

قد يهتم بهذه النواحي أولا يهتم، أضف إلى ذلك أن وجود القائد لا ينحصر في الميدان الإداري فقط، بل يتعداه إلى ميادين أخرى كالميدان التربوي، والاجتماعي، والمهني...الخ. فهو يوجد حيث توجد الجماعة، بينما الإداري لا يكون عمله إلا في مجال الإشراف الإداري سواء كان ذلك في الإدارة العامة أو إدارة الأعمال.

وباختصار، فإن القائد يكون دائما في مقدمة الجماعة يقودها إلى الهدف، بينما الإداري يكون في مؤخرة الجماعة يسوقها إلى الهدف.

وعلى الرغم من جوانب الاختلاف هذه بين مصطلحي القيادة والإدارة، فإن هذه الأخيرة غالبا ما تحتوي على قادة في مختلف أجهزتها خاصة بعدما أصبحت أغلب الدول، في السنوات الأخيرة، تهتم كثيرا بعملية تدريب المديرين على استعمال المهارات القيادية في التسيير مما يمكن من إيجاد مناخ تعاوني مناسب بين الإدارة والعمال يساعد على تجنب مختلف صور الصراع التي من شأنها أن توجد في المنظمة والتي، بالتأكيد، يكون لها تأثير سلبي على سيرورة فاعليتها.

5- علاقة القيادة بالزعامة:

يعرف أكرمن Ackerman في كتابه الموسوم "القيادة كالإدارة" الصادر سنة 1985 الزعامة على أنها: "مجموعة خصائص كاريزمية يتميز بها فرد ما والتي تمكنه من التأثير القوي على مرؤوسيه لتحقيق أهدافه من خلالهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم وعن إقناع بأنها أهدافهم الخاصة" [27].

يتبين لنا من خلال هذا التعريف أن الزعامة هي شكل من أشكال القيادة، وأن كل ما يميزها عنها يتمثل في ذلك القدر الكبير من التأثير الشخصي الذي يمارسه الزعيم على مرؤوسيه، وقدرته على إقناعهم في إنجاز

ما يوكل إليهم من مهام بغض النظر على المنطق أو المبرر لذلك. وظهور الزعيم غالبا ما يكون في المجالات الدينية والسياسية.

ولا يكفي في هذا السياق أن يتميز الزعيم بخصائص سيكولوجية فقط، بل ينبغي أن تضاف إليها خصائص فسيولوجية واجتماعية، والتي هي جميعا الخصائص الواجب توافرها لدى فرد لكي يستحق صفة القائد، وهي نفسها، غالبا، إذا تحقق تأثيرها الكبير على المرؤوسين اعتبرت خصالا زعامية [28].

قائمة المراجع

1)- فيليب أتكنسون، **إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء الأول، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، مصر، 1996، ص 155.

2)- ناصر محمد العديلي، **السلوك الإنساني والتنظيمي**: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 323.

3)- عمر محمد خلف، **أساسيات الإدارة في الاقتصاد والتنظيمات التربوية**، دار السلاسل، الكويت، 1986، ص 71.

4)- محمود السيد أبو النيل، **علم النفس الصناعي**، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص 624.

5)- حسين حريم، **السلوك التنظيمي**: **سلوك الأفراد في المنظمات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 260.

6)- محمود السيد أبو النيل، **مرجع سابق**، ص 624.

7)- عمر محمد خلف، **مرجع سابق**، ص 71.

8)- محمود السيد أبو النيل، **مرجع سابق**، ص 624.

9)- حسين حريم، **مرجع سابق**، ص 260.

10)- **نفس المرجع**، ص 260.

11)- محمود السيد أبو النيل، **علم النفس الاجتماعي**، الجزء الثاني، ط4، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص 323.

12)- محسن العبودي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984، ص38.

13)- يوسف مصطفي القاضي، محمد مصطفي زيدان، **السلوك الاجتماعي للفرد**، ط 1، شركة مكتبات، عكاظ، 1981، ص. ص 170 -171.

14)- محسن العبودي، **مرجع سابق**، ص 38.

15)- **نفس المرجع**، ص 39.

16)- كمال الغالي، **الإدارة العامة**، مطبعة الدوادي، 1979، ص. ص343-344.

17)- محسن العبودي، **مرجع سابق**، ص 37.

18)- فليب أتكنسون، **مرجع سابق**، ص157-159.

19)- طريف شوقي محمد فرج، **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، مكتبة غريب، القاهرة، 1992، ص 49.

20)- عوابدي عمار، **دروس في القانون الإداري**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1979، ص117.

21)- طريف شوقي محمد فرج، **مرجع سابق**، ص 50.

22)- محسن العبودي، **مرجع سابق**، ص 39.

23)- سهير كامل أحمد، **علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق**، مركز الإسكندرية للكتاب، 2001، ص 63.

24)- أحمد الشنتاوي، **القيادة الإدارية الحديثة**، دار المعرفة، القاهرة، 1967، ص15.

25)- محمد سعيد أنو سلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص. ص 336-337.

26)- ماجدة العطية، **سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة**، ط1، دار الشروق، عمان، 2003، ص215.

27)- سهير كامل أحمد، **مرجع سابق**، ص. ص 63-64.

28)- **نفس المرجع**، ص. ص 63-64.



ثانيا: تنـاولات القيـادة الإداريـة في ضوء نظريات القيادة

1)- التناول الذاتي

2)- تناول الأنماط

3)- التناول الوظائفي

4)- التناول الموقفي

5)- التناول التفاعلي

تنـاولات القيـادة الإداريـة
في ضوء نظريات القيادة

تؤكد جل التناولات على أن العلاقة الجوهرية ضمن ظاهرة القيادة متجسدة في التأثير الذي يمارسه الفرد الذي يحتل مركزا قياديا على أفراد جماعة معينة، رسمية كانت أو غير رسمية، بهدف تغيير سلوكهم، أو توجيههم، أو إثارة دوافعهم بغية تحقيق أهداف مرغوبة. لكن يبقى مصدر ماهية هذا التأثير، ومؤشراته محل لتفسيرات متباينة تعكس توجهات مختلفة نتعرض لها بصورة مقتضبة نوعا ما، في هذا الفصل، متناولين مؤشرات نجاح وفاعلية القيادة الإدارية من منظور أهم دراسات ونظريات كل تناول، وكذا الانتقادات الموجهة لكل منها والمتمثلة في:

1ـ التنـاول الذاتي:

وهو من أقدم التناولات في ظاهرة القيادة وموضوعه يتمحور حول تحديد سمات الشخصية الضرورية لفاعلية ونجاح القائد. وينطوي هذا التناول على نظريتين أساسيتين هما:

1ـ1ـ نظرية الرجل العظيم:

وهي أول نظرية حاولت أن تفسر ظاهرة القيادة، وقد سميت كذلك كونها تفترض بأن الرجال الذين يمتلكون خصائص معينة بإمكانهم شغل وظائف حساسة تسمح لهم بالتأثير على مجرى التاريخ. والمسلمة الرئيسة التي تقوم عليها هذه النظرية مفادها أن الجماهير تقاد بواسطة القلة المتفوقة فيها، فهي تفترض أن القادة هم بعض الأفراد ذوي الشخصيات الكاريزمية والكفاءات المتميزة ممن يمارسون دورا بارزا في التأثير في حركة التاريخ [1].

ومن أشد دعاة هذه النظرية فرنسيس جالثون F.Galton الذي قدم الكثير من البيانات الإحصائية والوراثية تأييدا لنظريته هذه، التي يتلخص مضمونها في أن إحداث التغيرات في الحياة الجماعية والاجتماعية لا تتحقق إلا عن طريق أفراد ذوي مواهب وقدرات غير عادية[(2)] .

كذلك، نتبين مضامين هذه النظرية في كتابات وود Wood الذي يشير إلى أن وجود القادة يكون بصفة أكثر في أسر معينة مقارنة بغيرها. فإخوة الملوك والأمراء، حسب وود، يميلون أيضا لأن يكونوا أفرادا ذوي تأثير كبير كونهم يتمتعون بنفس الخصائص الوراثية التي يتميز بها إخوانهم الملوك والأمراء[(3)] .

ويوضح ويجوم Wigom ديناميات العملية التي تصبح من خلالها تلك الأسر حائزة للخصائص الوراثية المؤهلة للقيادة بقوله: "إن قصر التزاوج بين أبناء تلك الطبقات – الراقية – على أفرادها فقط يخلق في نهاية المطاف طبقات مختلفة بيولوجيا عن الطبقات الدنيا، ويجعل ظهور القادة من بين هذه الطبقات أكثر احتمالا"[(4)] .

ويرى فر يزر Fraiser في كتابه الموسوم "الغصن الذهبي" أن ظهور هذه النظرية كان نتيجة مرحلة تاريخية تميزت بظهور مجموعة من القادة المستبدين، الذي كان أمرا ضروريا مصاحبا للتخلص من الهمجية والانتقال إلى المدنية.

وقد بلغت هذه النظرية أعلى منزلة لها في القرن التاسع عشر (19) نتيجة الدعم المطلق الذي لقيته من قبل كارليل Karleal[(5)] .

وظهور هؤلاء القادة المستبدين، في حقيقة الأمر، هو انعكاس لأفكار عدد من الباحثين الذين كانوا ينظرون إلى الطبيعة الإنسانية نظرة تشاؤمية، ومن بينهم، على وجه الخصوص، نيقولا مكيافيللي N. Machiavelli، وتشارلز

داروين Charles Darwin (1809-1882)، وسيجموند فرويد Sigmund Freud (1856-1939).

فالنسبة لمكيافللي كان ينظر إلى سلوك الفرد كنوع من التمرد وعدم التعاون. فقد أكد في كتابه الموسوم "الأمير" الصادر سنة 1513 أن الغاية تبرر الوسيلة، وعليه فإن القائد في نظره، له الحق في اعتماد أي أسلوب يمكنه من أن يحفظ لنفسه مركزها وللجيش قوته وللدولة مكانتها.

أما مساهمة تشارلز داروين في بلورة وتعميق النظرة التشاؤمية للطبيعة الإنسانية فنستشفها في تأكيده أن البقاء للأصلح والأقوى، وأن نقاط الضعف في الفرد تتحول إلى أعظم قوة له عندما يتعاون مع الآخرين من أجل الحماية والبقاء.

أما فيما يتعلق بسيجموند فرويد فمساهمته في تعميق هذه النظرة تتحدد في اعتباره للمجتمع كيانا غير مستقر نتيجة العداءات الكامنة بين البشر [(6)].

ولقد انعكست أفكار رواد النظرة التشاؤمية للطبيعة الإنسانية على دراسات وأبحاث رواد الفكر الإداري الأوائل، ويتجلى ذلك بصورة واضحة في النظرة الذرية للكائن البشري التي تميزت بها أفكار رواد حركة الإدارة العلمية.

فقد اعتقدت هذه الحركة أن الإنسان لابد أن يكون تحت رقابة شديدة مستمرة حتى يقوم بأداء العمل المكلف به كما يجب وإلا فإنه لن يعمل بجدية، أولن يعمل على الإطلاق، لأنه كسلان بطبعه، ولا يمكن أن يوثق به في تحمل المسئولية، وعليه أنصب تفكير رواد هذه الحركة على كيفية إحكام الرقابة على العاملين ولم تفكر فيهم إطلاقا وإنما اعتبرت أن أمرهم موكول لضبط القيادة وحزم الرقابة.

وعلى هذا الأساس كانت حركة الإدارة العلمية تنظر إلى الإنسان على أنه جزء من الآلة الكبيرة التي هي المنظمة، بحيث يمكن للإدارة أن تركبه مع بقية الأجزاء، وتسيطر عليه كما تسيطر عليها مما حذا بها إلى التأكيد على ضرورة تركيز سلطة وحق اتخاذ القرارات وقوة إصدار الأوامر في يد فرد واحد وهو صاحب المنظمة أو مالكها أوفي أيدي عدد قليل من الأفراد وهم الإدارة العليا في قمة الهرم التنظيمي، ومن ثم كانت وظيفة المشرف أو رئيس القسم تقتصر فقط على تنفيذ أوامر الإدارة العليا، وجعل العاملين يتبعون هذه الأوامر في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم وفق ما هو محدد ومخطط لها.

وقد عارض هذه النظرة للطبيعة الإنسانية العديد من الباحثين من بينهم منتاكو Mantagu وفيكتور فروم Victor Vroom وكارين هورني Karen Horney.

فمنتاكو يقول سنة 1966 "خلق الإنسان من أجل التعاون وليس من أجل المنافسة والصراع".

أما فيكتور فروم فيرى أن غرائز الفرد ودوافعه تتقرر وفقا للمستوى الحضاري والثقافي اللذان يعيش في إطارهما، ونظرا لأن المجتمع هو الذي يشكل نمط سلوك الفرد فإن البيئة التي يعيش فيها الفرد تصبح عنصرا هاما في تحديد سلوكه.

أما كارين هورني فإنها تؤكد على أهمية العلاقات بين الأفراد في تطوير السلوك، وأنه نظرا لتأثر سلوك الأفراد بالآخرين فإنهم يسعون إلى الحصول على موافقتهم على سلوكهم[7].

1-1-1- تقييم نظرية الرجل العظيم:

رغم صدق هذه النظرية في بعض الأحيان وفي بعض المواقف، فإنه لا يمكن التعويل عليها في فهم حقيقة ظاهرة القيادة لما أخذ عنها من نقاط ضعف عديدة من قبل عدد من الباحثين، والتي تتحدد فيما يلي:

- إن قبول افتراض هذه النظرية القائل بأن مهارات القائد وراثية يجعل من التفضيل في عملتي التوظيف والترقية أمرا مرغوب فيه ولا بد منه في المنظمات. هذا التفضيل قد يشمل أقارب الذين كانوا سابقا قادة ناجحين وهذا أمر غير منطقي.

- أن المنظمات التي تتبنى أفكار هذه النظرية تعير اهتماما قليلا جدا لبرامج تنمية الموارد البشرية المنتشرة حاليا في شتى المنظمات على مختلف أنواعها ومستوياتها على اعتبار أن القادة يولدون قادة، وعليه فلا داعي لتدريبهم وتطويرهم لكي يصبحوا قادة. إضافة إلى أنه لا توجد هناك ضرورة لذلك لكي لا يصبحوا قادة. وهذه النظرة، بطبيعة الحال، تناقض الواقع العملي لفائدة برامج تنمية الموارد البشرية في تأهيل ونجاح القادة في مختلف المنظمات.

- إن قبول افتراض هذه النظرية القائل بأن القادة يولدون قادة وليس جعلهم كذلك، يجعل من عملية الاختيار المهني الضرورية لتوظيف أفراد جدد لا فائدة ترجى منها. فالمنظمة وفق تصور هذه النظرية تصبح ملزمة فقط بتوظيف القادة المولدون لتولي المناصب القيادية الشاغرة. وبطبيعة الحال، هذا غير منطقي من الناحية العلمية فيما يتعلق بحقيقة ظاهرة القيادة والعوامل المؤثرة فيها.

- إذا قبلنا أفكار هذه النظرية فإن عملية تصميم الوظائف تصبح لا جدوى منها لأنه لا داعي لمطابقة الفرد مع وظيفته هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن النظرية تقول أن القادة الحقيقيين يملكون من القدرة والمهارة ما يمكنهم من تحليل أي موقف وظيفي أو غير وظيفي ومعايشته بنجاح [(8)] .

- قد ينجح القائد في بعض الظروف في إحداث تغيرات في الجماعة إلا أنه قد يعجز عن إحداثها في ظروف أخرى. فدرجة التغير التي يستطيع القائد إحداثها من وجهة نظر ديناميات المجال تتوقف بنسبة كبيرة على بناء وتنظيم الجماعة ككل وعلى موقعه في هذا البناء. أي أن القائد قد يستطيع أن يحدث تغييرا معينا حيث تكون الجماعة مستعدة لهذا التغيير ولكنه قد يعجز عن إحداث مثل هذا التغيير في فترة أخرى أو موقف آخر.

وبمعنى آخر، أن الظروف المحيطة بالقائد ككل لها هي، أيضا، دورا كبير في نجاح القائد في إحداث أي تغيير داخل الجماعة وليس المواهب والقدرات الغير عادية التي يتمتع بها هؤلاء القادة وحدها فقط مسئولة عن نجاحهم، وهذا ما أهملته نظرية الرجل العظيم [(9)] .

- أن هذه النظرية تتعامل مع القيادة من منظور سياسي، ويغلب عليها التأثر بالنظام السائد في تلك الحقب، وهو النظام الذي يقدس الفرد ويعلي من شأنه على حساب الجماهير.

- أن هذه النظرية تدرس القادة بعد أن أصبحوا عظماء ولكنها لا تقدم المنهج الذي نستطيع من خلاله التنبؤ بأي من الأفراد العاديين سيصبح قائدا عظيما [(10)] .

2-1. نظرية السمات:

وظهورها كان مع بداية القرن الماضي (القرن العشرين)، وهي تقوم على أساس نظرية "الرجل العظيم" إلا أنها تعد أكثر علمية ومنطقا في تحليلها لظاهرة القيادة.

وتعتمد هذه النظرية على فكرة أساسية مفادها أن القادة لديهم سمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غير القادة وتؤهلهم في نفس الوقت لأن يكونوا قادة. والهدف الأساسي لهذه النظرية يكون في تحديد هذه الخصائص وطرق قياسها واستخدام هذه الطرق في اختيار القادة[11].

ومن العلماء الذين نادوا بهذه النظرية، إدوارد تيد، وشستر برنارد، وأوروين هـ.شيل.

فالقائد الناجح في نظر إدوارد تيد هو من تتوافر فيه العشر (10) سمات التالية:

1)- الطاقة الجسدية والعصبية.

2)- الشعور القوي بالهدف والسبيل إلى تحقيقه.

3)- الحماسة.

4)- الذكاء.

5)- الثقة بالنفس.

6)- الاستقامة.

7)- الإيمان.

8)- الإدراك الفني.

9)- المهارة التعليمية.

10)- الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات.

أما شستر برنارد فيؤكد على أن نجاح القائد يتوقف على توافره على جانبين هامين هما:

ـ **الجانب الأول**: ويتمثل في التفوق الشخصي في الإلمام بالأساليب الفنية، وهذا يتطلب تفوقا في الصحة الجسمية والمهارة، والإدراك الحسي، والذاكرة والمعرفة، وهو يرى أن أي فرد تتوافر فيه هذه السمات يكون، بالضرورة، قادرا على قيادة مرؤوسيه.

ـ **أما الجانب الثاني**: فيتضمن التفوق الشخصي في التحلي بالعزيمة، والتصميم، والاحتمال والشجاعة.

أما أوروين هـ.شيل فيرى أن هناك سمات شخصية ينبغي توافرها لنجاح القائد رغم عدم اعترافه بالتعداد لانعدام قيمته. ومن ضمن هذه السمات، على سبيل المثال، التي يذكرها شيل لنجاح القائد، الاهتمام بالناس وحبهم، قوة الشخصية، اتجاه العمل نحو السلوك العملي.

وعدم توافر هذه السمات كما يرى شيل من شأنه أن يقلل من فرص نجاح القائد [12].

وعموما، فإن سمات الشخصية التي تأكدت علاقتها الدالة إحصائيا بنجاح القيادة تتحدد في ثلاث مجموعات كما أشار إلى ذلك لونور كارتر سنة 1954، وهذه المجموعات هي:

- **تسهيل حصول الجماعة على الهدف**: وتنطوي على السمات الضرورية لمساعدة الجماعة على تحقيق أهدافها. ومن أمثلتها الاستبصار، والذكاء.

- **الاجتماعية**: وتتضمن السمات الضرورية للمحافظة على قيام الجماعة بعملها. ومن أمثلتها التعاون، والشعبية.

ـ **شهرة الفرد**: وتتضمن السمات المرتبطة برغبة الفرد في التعرف على الجماعة. ومن أمثلتها الثقة بالنفس، والمثابرة [13].

1-2-1- تقييم نظرية السمات:

رغم الرواج الكبير الذي لاقته نتائج هذه النظرية في بداية القرن الماضي، فترة ظهورها، من قبل العديد من العلماء والباحثين، وكذا أرباب العمل ورؤساء المنظمات على اختلاف طبيعة نشاطاتها، فإن عدد من الباحثين قد سجل عليها مآخذ عدة تتمثل على النحو التالي:

- أنها تغافلت الظروف المحيطة بالقيادة، فمن غير الممكن أن نتفهم حقيقة جوهر ظاهرة القيادة من دون ربطها بالموقف الذي تمارس فيه، وكذا بالأفراد والجماعات الخاضعين لها. وفي هذا السياق يشير ستانفوردStanford إلى أنه "يجب على أي نظرية شاملة في القيادة أن تضع في اعتبارها التفاعل بين كافة متغيرات القيادة لأن أي دراسة لأحد تلك المتغيرات على حدة بمعزل عن الأخرى قد يؤدي إلى ارتباطات دالة ولكنها غير مفيدة في فهم الواقع، فالقيادة ظاهرة متشابكة والنظر إليها من جانب واحد - السمات - وتجاهل ما عداه من جوانب لن يؤدي إلى فهم شامل ومثمر لها، وهو ما ظهر جليا في تعارض نتائج الدراسات التي تمت في ظل نظرية السمات [(14)].

- أكدت دراسات فليكس ونجرو وآخرون Flix, Nigro & Others التي أجريت سنة 1973 عدم توافر سمات شخصية مشتركة بين القادة، واستخلصوا في بحوثهم أن القيادة تستند إلى مجموعة سمات تتغير تبعا للوظائف التي تؤديها الجماعة، والظروف التي تؤدى في إطارها هذه الوظائف. فسمات القائد الفعال في جماعة ما أو موقف ما قد تكون مختلفة عن سواها كلية لنفس القائد أو لقائد آخر في جماعة أو موقف مختلف [(15)].

وهذه النتيجة قد سبق وأن أكدتها دراسة تشارلز بيرد Charles Bird التي أجريت سنة 1940. فقد وجد بيرد من خلال دراسته لعشرين (20) قائمة من السمات تحوي كل واحدة منها مجموعة سمات تم الحصول عليها باستبيانات مختلفة أنه لا توجد سمة واحدة مشتركة بين القوائم العشرين [(16)].

وبالمثل، لم يجد جينكنز Jenkins في دراسته التي أجراها سنة 1948، والتي تمحورت حول مراجعة عدد كبير من الدراسات التي تناولت مجموعة مختلفة من الأطفال ورجال الأعمال والمهنيين والعسكريين، سمة واحدة أو مجموعة من السمات يمكن عزلها بحيث يمكن أن تفرق بين القادة وبين أعضاء الجماعة [17].

وفي نفس السياق دائما، يشير رالف ستوجديل سنة 1948 بعد أن أستعرض عدد من الدراسات التي نشرت عن سمات الشخصية الضرورية لنجاح القيادة، والتي تضمنت العمر الزمني، حجم الجسم، الثقة بالنفس، الضبط الانفعالي، الذكاء، المثابرة، المشاركة، المكانة السوسيومترية، قوة العزيمة...الخ، إلى أن نتائج هذه الدراسات غير ثابتة.

فمثلا وجد أن العلاقة بين العمر الزمني ومكانة القيادة تتراوح بين ـ 0,37 و+0,71 ـ، وبين المظهر والقيادة تراوحت بين ـ 0,20 و+ 0,18 ـ، وبين الضبط الانفعالي والقيادة تراوحت بين ـ 0,70 و+ 0,18 ـ.

أما نتائج خمسة عشر دراسة فقد أثبتت وجود علاقة موجبة بين سمات الشخصية وفاعلية القيادة. فقد أشارت نتائج هذه الدراسات إلى أن الشخص الذي يشغل مركزا قياديا يزيد عن متوسط أعضاء الجماعة في الذكاء والمسئولية، والمشاركة، وفي المكانة السوسيومترية، في حين أشارت نتائج عشر دراسات إلى أن القائد يزيد عن متوسط أعضاء الجماعة في المثابرة، والمبادأة، والاجتماعية [18].

ـ عدم اتفاق أصحاب هذه النظرية على تعريفات محددة (إجرائية) للسمات المتفق عليها فيما يتعلق بفاعلية القيادة، وقد تجلى حجم هذه المشكلة لستريكر Stryker في إحدى دراساته لخصائص القادة، حيث طلب من خمسة وعشرين مديرا أن يعرفوا خاصية الاعتمادية ـ وهي سمة شائعة الظهور في

بحوث القيادة ــ فتبين له أنهم قد عرفوها بسبع وأربعين طريقة مختلفة، أمكن تصنيفها فيما بعد في خمسة وعشرين فئة [19].

ـ كشفت بعض الدراسات السابقة عن أن سمات شخصية معينة مثل الذكاء، وفق ما أكدته دراسات ثرمان Torman، والثقة بالنفس وفق ما أكدته دراسات دريك Drake وسسيل جيب وغيرها من سمات الشخصية الأخرى تميز القادة عن غير القادة في مواقف مختلفة، غير أن الدراسات التي أجريت في هذا المضمار لم تسفر إلا عن اتفاق ضئيل فيما بينها. فمثلا لم تجد دنكرلي في دراسة لها اختلافا في مظهر الطالبات اللائي اخترن للقيادة في مجالات النشاط الديني والثقافي عن التابعات [20].

وفي هذا السياق يقول رالف ستوجديل "مع أن هناك اتفاقا على أن القادة متفوقون على غير القادة في بعض سمات الشخصية مثل الذكاء، والاعتماد على النفس، وتحمل المسئولية، والمشاركة الاجتماعية، فإن هناك حد أدنى من هذه الخصائص يكون مطلبا في القادة كما أن غير القادة، بدون شك، يمتلكون نصيبا من هذه الخصائص" [21].

وما يدعم قول ستوجديل هذا، نتائج الدراسة التي قامت بها هولنجوورت Hollingworth، والتي من خلالها وجدت أن القادة يجب أن لا يفوقوا الأتباع كثيرا في ذكائهم. فالفروق الكبيرة قد تعيق قيام علاقات قيادية نظرا لأن هذه الفروق قد تقلل من احتمال توحد الغرض بين القائد والأتباع. وترى هولنجوورت أن نمط القيادة لن ينشأ، بل إنه سوف ينهار إذا زاد الفرق بين نسبة ذكاء القائد والأتباع عن 30 نقطة [22].

ـ يرى هولندر وجوليان سنة 1969 أن عملية مراجعة أدبيات القيادة وفاعليتها وكذا الدراسات التي أجريت في هذا الميدان، قد بينت أن العلاقة ضعيفة أوقد تكون منعدمة بين سمات الشخصية وفاعلية القيادة. وسبب

إخفاق نظرية السمات مرده أساسا، من وجهة نظر هذين الباحثين، إلى عجزها عن التمييز بين القيادة كعملية والقائد كفرد. والنظريات التي تعالج هذه الظاهرة تؤكد على ديناميكية فعالية القيادة (كعملية) وعوامل البيئة المحيطة بالجماعة والتي من شأنها أن تؤثر على فعالية القيادة[23].

ـ لقد أكدت عملية مقارنة سمات الأفراد الذين لم ينجحوا في أدوارهم كقادة، وأيضا، سمات الأفراد الذين لم يستطيعوا الوصول إلى المناصب القيادية بتلك الموجودة لدى الأفراد الناجحين على أنها مشتركة فيما بينهم. وعليه يمكن القول بأن بعض الأفراد ذوي القامة الطويلة باستطاعتهم أن يكونوا قادة ناجحين (الرئيس الأمريكي السابق أبراهام لنكولن) لكن البعض منهم ليس لهم الرغبة ولا القدرة على ذلك لا في الحاضر ولا في المستقبل. وبالمقابل، فإن هناك بعض الأفراد ذوي القامة القصيرة قد بلغوا مناصب قيادية عالية (نابليون بونابرت).

ـ صعوبة التعامل مع السمات السيكولوجية التي لا يمكن ملاحظتها في علاقتها بسلوك الفرد. بمعنى آخر، أنه إذا قام فرد معين بسلوك معين فإنه من الصعب جدا معرفة السمة التي سببت هذا السلوك. هل هي سمة الذكاء، أوسمة المبادأة، أوسمة الخيال، أم ماذا؟

وما دامت هذه السمات لا يمكن ملاحظتها فوجودها من عدمه نستنتجه فقط من خلال السلوك الفردي أثناء عملية الإنتاج، وهذا يزيد القضية أكثر تعقيدا.

ـ إن سمات القائد الناجح، في حقيقة الأمر، هي نتيجة لأحكام إيجابية صادرة عن الآخرين بشأنها. وهذه الأحكام تجعل نظرة الآخرين للقائد على أنه ناجح بدلا من النظر إليه على أنه فاشل وهو كذلك فعلا.

ـ وجود صعوبات كبيرة وجدلا حادا بين العلماء فيما يتعلق بقياس هذه السمات والمقاييس المستعملة لهذا الغرض [2] .

وعلى الرغم من هذه الانتقادات الموجهة إلى نظرية السمات فإن بعض الباحثين أمثال فيلي وروبرت سنة 1969 قد نادوا بعدم هجرة هذه النظرية وضرورة مواصلة البحث فيها لأن فشل الباحثون الأوائل في تحديد سمات شخصية عامة ربما يكون راجعا إلى عدم قدرتهم على اختيار وقياس السمات الأساسية [24] .

وما يضطرنا إلى الأخذ بهذه النظرية أيضا، بشيء من التحفظ، أن القيادة لابد أن يكون لها من المقومات وسمات الشخصية ما يرقي بها إلى هذه المرتبة ويميزها عن بقية التابعين، لكن تلك المقومات والسمات لا ينبغي أن ترقى إلى درجة الثبات.

2- تناول الأنماط:

إن عدم قدرة دعاة نظرية السمات على تحديد سمات شخصية دقيقة تميز القادة الناجحين عن نظرائهم غير الناجحين وكذا عن الأتباع، ولما كان السلوك هو المحصلة النهائية لخصائص الفرد الشخصية، فقد بدا لبعض الباحثين والمهتمين بموضوع القيادة، في بداية سنوات الأربعينات وحتى سنوات الستينات، ضرورة الاهتمام بدراسة السلوك (الذي يمكن قياسه) كونه أفضل إستراتيجية تمكنهم من فهم وقياس ظاهرة القيادة من نظيرتها السمات (التي يصعب قياسها) خاصة وأن ملاحظة القادة أثناء العمل قد كشفت عن فروق كبيرة بين نماذج القيادة.

وما يدعم هذا الطرح تأكيد سيزلاجي وولاس Szilagyi & Wallace في كتابهما الموسوم "السلوك التنظيمي والأداء" الصادر سنة 1980 من أنه نتيجة

لعدم الرضا التام عن نتائج أبحاث نظرية السمات في القيادة سنة 1940 وما تلاها من سنوات، أين كانت تلك النظرية تركز على السمات الشخصية للقائد لنجاحه، فقد دعت الحاجة بالكثير من علماء النفس للاهتمام بالجانب السلوكي للقائد[25].

كذلك، فإن روبرت كريثنر وأنجلوكينيكي Robert Kreitner & Angelo kinicki في كتابهما الموسوم "السلوك التنظيمي" الصادر سنة 1992 يدعمان هذا الطرح بتأكيدهما على أن بداية ظهور وتطور هذا التناول في دراسات القيادة كانت أثناء الحرب العالمية الثانية وذلك نتيجة الأسباب التالية:

- تزايد الاهتمام بتطوير القادة العسكريين.
- إخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة.
- ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة لجورج إلثون مايو[26].

فقد بين الواقع الميداني لهؤلاء الباحثين والمهتمين أن بعض القادة يعطي الأوامر ويصدر شتى القرارات دون أدنى اعتبار لأراء مرؤوسيهم، في حين أن هناك قادة آخرين يأخذون بعين الاعتبار آراء مرؤوسيهم قبل إصدار أي قرار. وهذه الفروق في نماذج القيادة، بطبيعة الحال، لها تأثير كبير على فاعلية الأفراد العاملين بالمنظمة[27].

وللوقوف على النمط القيادي الواجب اعتماده لتحقيق هذه الفاعلية أجريت العديد من الدراسات، والتي كانت تفترض أن فاعلية القيادة في تحقيق أهداف المنظمة ورضا الأفراد العاملين يتوقف، بالدرجة الأولى، على نمط القيادة الذي يمارسه القائد في علاقته بالمرؤوسين. ووفق نتائج هذه الدراسات فإن المتغير المحدد لفاعلية القيادة هو ذلك المتغير المركب من مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي يبديها القائد والمشكلة في مجموعها لنمط قيادته.

ولكن قبل أن نخوض في دقائق هذه النظريات يجدر بنا أن نضع فاصلا منطقيا بين مصطلح وظائف القائد، التي سنأتي على ذكرها لاحقا في هذا الفصل في محور التناول الوظائفي، وبين مصطلح نمطه القيادي. فوظائف القائد هي العنصر الساكن (البنائي) في الموقف حيث تشير إلى ما يجب أن يفعله، أما سلوكه القيادي فهو العنصر الدينامي الذي يؤدى من خلاله القائد تلك الوظائف ويضعها موضع التنفيذ، أي أن السلوك يصدر عن القائد لتنفيذ الوظائف الموكلة إليه، فالعلاقة بينهما تشبه نظيرتها بين الدستور والقانون، أو بين الأخير ولوائحه التنفيذية [28]. وفيما يلي نماذج لهذه الدراسات:

1.2. دراسة جامعة إيوا Iowa 1939:

وهي أول دراسة رائدة أجريت في هذا المضمار. وقد قام بها كل من رونالد ليبيت Ronald Lippit، ورالف وايت Ralph White، وكيرت لوين Kurt Lewin، وبإشراف هذا الأخير الذي يعتبر الأب الروحي لمصطلح دينامية الجماعة. وقد أجريت هذه الدراسة على عدد من التلاميذ الذين قسموا إلى مجموعات وفق نوع معين من السلوك طلب من المشرف (القائد) اعتماده مع كل مجموعة. فقد تلقى مشرف كل مجموعة تعليمات بانتهاج نوع معين من السلوك تجاه تلاميذ المجموعة المخصص لها. وتتحدد أنواع السلوك التي طبقت من قبل الباحثين على عينة هذه الدراسة في ثلاثة أنواع هي:

1)- النمط الاستبدادي.

2)- النمط الديمقراطي.

3)- النمط الفوضوي (الترسلي).

وما يهمنا من نتائج هذه الدراسة أن نقارن بين أثر النمط الاستبدادي ونظيره الديمقراطي في تحديد فاعلية القيادة.

ففي النمط الاستبدادي، قام المشرف بتركيز جميع القرارات في يده بما في ذلك تحديد مختلف الأنشطة والإجراءات المسموح بها للأفراد القيام بها، وكان الثواب والعقاب يتم على أسس شخصية، وكان القائد هو مركز الاتصالات والمعلومات في الجماعة. وعلى العكس من ذلك، كانت القرارات في النمط الديمقراطي تتحدد نتيجة المشاركة والمناقشة الجماعية التي تتم بتشجيع ومساعدة من القائد، وكان الثواب والعقاب يتم على أسس موضوعية، وكانت هناك حرية في الاتصال بين أفراد المجموعة في تفاعلهم مع بعضهم البعض.

ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة ما يلي:

ـ كان مقدار إنتاجية الجماعة في ظل النمط الاستبدادي أكبر من نظيره في ظل النمط الديمقراطي.

ـ كانت درجة الابتكار فيما تقوم به الجماعة من أنشطة أكبر في النمط الديمقراطي عنها في النمط الاستبدادي.

ـ كان الدافع إلى العمل أقوى في ظل النمط الديمقراطي عنه في ظل النمط الاستبدادي. فقد كان مقدار العمل الذي يقوم به أفراد الجماعة في النمط الاستبدادي ينخفض وأحيانا يتوقف بصورة نهائية عند مغادرة المشرف لمكان العمل، في حين أستمر مستوى العمل ثابتا ومستقرا في النمط الديمقراطي حتى في حالة مغادرة المشرف لمكان العمل.

ـ كان رضا الأفراد الخاضعين للنمط الديمقراطي أكثر بكثير من رضا نظرائهم الخاضعين للنمط الاستبدادي.

ـ الأفراد الخاضعين للنمط الاستبدادي أظهروا قدرا كبيرا من السلوك العدواني تجاه بعضهم البعض، في حين كانت هذه الظاهرة محدودة لدى الأفراد الخاضعين للنمط الديمقراطي.

ـ كانت مؤشرات روح الفريق والتفاعلات الاجتماعية المكثفة في سلوك الأفراد الخاضعين للنمط الديمقراطي أكثر مقارنة بنظيرتها في سلوك الأفراد الخاضعين للنمط الاستبدادي، إضافة، إلى كثرة مؤشرات نزعات خضوعهم السلبي [29].

وتشير نتائج هذه الدراسة بشكل واضح إلى أن النمط الاستبدادي قد حقق إنتاجية أعلى من نظيره الديمقراطي، لكن هذه الإنتاجية كانت رهينة بممارسة المشرف الاستبدادي لضغطه على الجماعة وبوجوده في مكان العمل، أما فيما يتعلق ببقية مؤشرات الفاعلية الأخرى، كالابتكار، والدافع للإنجاز، والرضا الوظيفي، والتماسك والتفاعلات الاجتماعية، فقد تفوق النمط الديمقراطي بوضوح على نظيره الاستبدادي [30].

2ـ1ـ1ـ تقيم دراسات جامعة إيوا:

رغم أن نتائج دراسات كيرت لوين وزميليه قد شجعت عدد كبير من الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات لاختبار مدى فاعلية مختلف أنماط القيادة في تحقيق أهداف المنظمات على اختلاف طبيعة نشاطاتها، فإنه قد سجل عليها نقاط ضعف عدة من قبل عدد من الباحثين، والمتمثلة فيما يلي:

يرى مورينو أن كيرت لوين وزميليه في دراساتهم على فاعلية أنماط القيادة قد أهملوا أمرين هامين:

ـ أولهما هو عدم تدقيقهم في البناء السوسيومتري لعينات الدراسة، وعدم تأكدهم من التكافؤ بين العينات في هذا البناء، وهو الأصل في نظرية مورينو. وعلى هذا الأساس يرى مورينو أن أصل التجربة قد أنهار وأن أهم إعداد لها لم يتم [31].

ـ أما ثانيهما فهو احتمال أن الفرد الذي قام بدور المشرف الديمقراطي، كان يمكن أن يكون أصلح للقيام بدور المشرف الاستبدادي أو أنه لا يصلح

للقيام بدور المشرف إطلاقا، ونفس القول ينطبق على الفرد الذي قام بدور المشرف الاستبدادي.

يرى الحناوي سنة 1974 أنه لا يمكن اعتبار الأفراد الذين قاموا بدور التابعين في دراسات جامعة إيوا، وهم أطفال غير ناضجين، عينة ممثلة للأفراد الراشدين الذين يعملون في منظمات رسمية ويقومون بمهام وأعمال معقدة.

ويشير الحناوي سنة 1974، وكذا روبرت فيلمر Robert Fulmer في كتابه الموسوم "الإدارة الجديدة" الصادر سنة 1983 إلى أن منهجية البحث والدراسة التي اعتمدت من قبل القائمين على دراسات جامعة إيوا لم تكن محكمة وصارمة فقد كان هناك عدد كبير من المتغيرات التي لم تضبط ولم يعزل تأثيرها من قبل القائمين على هذه الدراسات والتي من بينها شخصية الأفراد، ودوافعهم، وقدراتهم[32].

يرى كمال لويس مليكة سنة 1963، وكذا روبرت فيلمر سنة 1983 أنه من الصعب أن نتوقع الحصول على نتائج متشابهة إذا ما أجريت مثل هذه الدراسة في ثقافة ومجتمع آخر غير المجتمع الأمريكي الذي أجريت فيه[33].

2.2ـ دراسات جامعة ميتشغان:

وقد أجريت عقب دراسات جامعة إيوا من قبل عدد من الباحثين أمثال ماكوبي ومورس سنة 1950، كاتز وكان سنة 1951 وسنة 1952، كان سنة 1956، جانجولي سنة 1957، بوس سنة 1957، وقد ركزت على دراسة نمطين من الإشراف[34].

وقد كانت هذه الدراسات تهدف إلى التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة والمتغيرات المرتبطة به

ومقارنته بنمط سلوك المشرف والمتغيرات المرتبطة به في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة.

ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها دراسات جامعة ميتشغان وفق ما أوردها رنسيس ليكرت سنة 1961 في كتابه الموسوم "أنماط جديدة في الإدارة" ما يلي:

أولا: أن سلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة أتسم بما يلي:

أـ إشرافه على مرؤوسيه تميز بالعمومية وعدم التعرض للتفصيلات.

ب ـ اهتمامه الكبير بكيان ومشاعر المرؤوسين ومنحه الأولوية القصوى للأمور المتعلقة بالأفراد كبشر.

ت ـ استحواذ عملية الإشراف على نسبة كبيرة من وقته.

ثانيا: أن سلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة أتسم بما يلي:

أـ ممارسته أسلوبا دقيقا وتفصيليا على مرؤوسيه.

ب ـ يتدخل كثيرا في عملية أداء مرؤوسيه لمهامهم.

ت ـ يهتم بشكل كبير بأمور العمل والإنتاج على حساب كيان المرؤوسين ومشكلاتهم.

ث ـ استحواذ عملية الإشراف والتفاعل مع مرؤوسيه على نسبة ضئيلة من وقت عمله.

كذلك، وجد القائمون على هذه الدراسات أن درجة رضا الأفراد العاملين في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة، والتي يمارس فيها المشرف النمط الديمقراطي، كانت مرتفعة مقارنة بنظيرتها لدى الأفراد العاملين بالأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة.

ولقد أصطلح ليكرت على نمط الإشراف من النوع الأول (النمط الديمقراطي) نمط الإشراف الموجه للعاملين إشارة إلى تمركز اهتمامات المشرف على مرؤوسيه، وعلى نمط الإشراف من النوع الثاني (النمط الديكتاتوري) نمط الإشراف الموجه للإنتاج إشارة إلى تمركز اهتمامات المشرف على الإنتاج.

وبناءا على نتائج دراسات جامعة ميتشغان هذه يشير ليكارت إلى أن نمط الإشراف المتمركز في المرؤوسين، مقارنة بنظيره المتمركز في الإنتاج، قادر على أن يحقق للمنظمة إنتاجية أعلى وللعاملين رضا وظيفي أفضل.

والسبب في ذلك، حسب رأيه، العلاقة الجيدة التي تربط المشرف بالمرؤوسين مما يمكنه من إعطائهم مسئولية أكبر في العمل ومن ثم إثارة دافعيتهم، بشكل كبير، للعمل، وهذا ما لا نتبينه في نمط الإشراف المتمركز في العمل أين تكون كل من إنتاجية المنظمة والرضا الوظيفي للعاملين في أدني المستويات نتيجة الاهتمام المفرط للمشرف بأهداف العامل في مقابل إهماله لكيان ومشاعر الأفراد العاملين[35] .

2-2-1- تقييم دراسات جامعة متشيغان:

إذا كانت دراسات جامعة ميتشغان قد ساهمت بقسط كبير في تبيان أهمية سلوك القائد في توضيح ماهية ظاهرة القيادة، فإنها، بالمقابل، كانت عرضة لانتقادات العديد من الباحثين من أهمها ما يلي:

- صعوبة استنتاج علاقات سببية بين نمط القيادة ومعايير الفاعلية.

فافتراضها لنمط الإشراف متغير مستقل، وللإنتاجية والرضا الوظيفي متغير تابع، يفتقد للدليل المنهجي والتجريبي. فقد أشار كان في مقال له خاص بتقييم دراسات جامعة ميتشغان إلى أنه لا توجد هناك علاقة منتظمة وواضحة لنمط الإشراف بإنتاجية ورضا العاملين بمكوناته المختلفة.

فدراسات جامعة ميتشغان لم تتضمن أي تحكم أو تطويع للمتغير المستقل (نمط سلوك المشرف) ومتابعة هذا التحكم على المتغيرات المستقلة (الإنتاجية والرضا الوظيفي). وفي غياب مثل هذه الضوابط المنهجية، لا يمكن استنتاج علاقات سببية [36].

- يشير فيكثور فروم سنة 1964 إلى إمكانية وجود علاقات سببية في اتجاه مغاير لما افترضته دراسات جامعة ميتشغان. فقد يكون نمط الإشراف المتمركز في المرؤوسين هو نتيجة لارتفاع الإنتاجية وليس سببا لها، وكذلك الحال، بالنسبة لنمط الإشراف المتمركز في الإنتاج، فقد يكون الاهتمام بالإنتاج من قبل المشرف هو نتيجة لانخفاض الإنتاجية وليس سببا لها. ودراسات جامعة ميتشغان لا تقدم إجابات حاسمة لهذه التساؤلات [37].

2-3- دراسات جامعة أوهايو. Ohio University:

في الوقت الذي كانت في دراسات جامعة ميتشغان جارية، كان هناك فريق من الباحثين في علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الاقتصاد من جامعة أوهايو أمثال فليشمان Fleishman 1953 ، وهالبين ووينر Halpin & Weiner 1957، يحاولون، دراسة أبعاد السلوك القيادي، وكذا متغيرات الفاعلية المرتبطة بهذه الأبعاد. وقد صنفت هذه الدراسات السلوك القيادي على أساس بعدين هامين هما:

أ- بعد الحساسية (الاهتمام بالعاملين).

ب- بعد تنظيم العمل (الاهتمام بالإنتاج) [38].

وفي إطار هذا التصور لسلوك القادة أجرى القائمون بهذه الدراسات عدة بحوث ميدانية لمعرفة تأثير هذين البعدين في سلوك المرؤوسين ومن ثم في عملية أدائهم.

ويلخص فيكثور فروم سنة 1976 نتائج هذه الدراسات التي أجريت فيما بين سنتي (1947-1974)، في النقاط التالية:

1ـ أن مرؤوسي قادة بعد الحساسية هم أكثر رضا عن سلوك قادتهم من مرؤوسي قادة بعد تنظيم العمل، كما أن مرؤوسي قادة بعد الحساسية أقل تغيبا وشكوى من مرؤوسي قادة بعد تنظيم العمل.

2ـ أن العلاقة بين نمط القيادة والفاعلية في الأداء ترتبط أكثر ما ترتبط بطبيعة العمل. فقد وجدت علاقة سلبية بين بعد الحساسية والفاعلية في الأداء لدى قادة الطائرات الحربية، بينما وجدت علاقة إيجابية بين بعد الحساسية والفاعلية في الأداء لذي بعد قادة المنظمات الإنتاجية.

3ـ ضرورة البحث عن مختلف المتغيرات الظرفية التي تؤثر في العلاقة بين بعدي الحساسية وتنظيم العمل من جهة، ومعايير الفاعلية من جهة أخرى[39].

4ـأن القائد الذي يملك درجة عالية من بعد الحساسية يعمل على إيجاد جو من الصداقة والثقة بينه وبين مرؤوسيه، كما أنه يحترم أفكارهم ومشاعرهم.

5ـ أن القائد الذي يملك درجة عالية من بعد تنظيم العمل يميل لأن يتدخل في تخطيط الأنشطة المختلفة لمرؤوسيه، كما يحدد أدوارهم في إنجاز الأهداف ويؤسس قنوات اتصال واضحة بينه وبين مرؤوسيه، كما يقوم بتوزيع أعباء العمل والرقابة عليهم بشكل عادل.

6ـ أن سلوك القائد يمكن أن يجمع بين البعدين بدرجات متفاوتة في آن واحد. وهذه النتيجة تناقض نتائج دراسات جامعة إيوا وكذا نظيرتها لجامعة ميتشغان القائلة بأن القائد يظهر سلوكا لبعد واحد فقط في كل مرة يمارس عملية القيادة.

7ـ أن القائد الذي يملك درجة عالية على كل من البعدين يحقق، بالضرورة، الرضا والإنجاز الجماعي لمرؤوسيه [40]. وهذا ما تم التأكيد عليه، فعلا سنة 1976 من قبل لارسن وهانت وأزبورن Larson L L Hunt J G, Osborn R N

كذلك، أدت دراسات جامعة أوهايو إلى تصميم استبيانات واختبارات لقياس نمط القيادة منها "استبيان وصف سلوك القائد" (The Leader Behavior Description Questionnaire)(LBDQ)، الذي طوره هالبن وونر وستوجديل Halpin & B.J.Weiner & R.Stogdill في سنوات الأربعينات، والذي يقيس إدراكات المرؤوسين لسلوك القائد [41]، واستبيان "رأي القائد لنفسه" (Leader Opinion Questionnaire) الذي يقيس إدراك القائد لنمطه القيادي [42].

والشكل التالي كما قدمه سيزلاجي ووالاس في كتابهما الموسوم "السلوك التنظيمي والأداء" الصادر سنة 1980 يوضح نموذج جامعة أوهايو في القيادة [43].

اهتمام بالمشاعر (الاعتبار) ↕ مرتفع / منخفض		
مرتفع	اهتمام بالمشاعر مرتفع هيكلة مهام منخفضة	هيكلة مهام مرتفعة اهتمام بالمشاعر مرتفع (الاعتبار)
منخفض	اهتمام بالمشاعر منخفض هيكلة مهام منخفضة	هيكلة مهام مرتفعة اهتمام بالمشاعر منخفض
	مرتفع ◄	► منخفض

هيكلة المهام

شكل رقم (01): نموذج جامعة أوهايو في القيادة

2-3-1- تقييم دراسات جامعة أهايو:

لقد قام كورمان Korman سنة 1966 بتقييم نتائج دراسات جامعة أوهايو، وأسفر هذا التقييم على ما يلي:

- عدم وجود علاقة واضحة ذات دلالة إحصائية بين بعدي الحساسية تنظيم العمل من جهة، ومتغيرات الفاعلية من جهة ثانية. فالنتائج التي تشير إلى وجود مثل هذه العلاقة تمثل نسبة ضئيلة من مجموع نتائج هذه البحوث.

- لم تتضمن هذه البحوث أي دراسة لمتغيرات الموقف التي بإمكانها أن تؤثر على العلاقة بين بعدي سلوك القائد ومتغيرات الفاعلية (44).

-عدم اهتمام هذه الدراسات ببلورة بعد ثالث يتمثل في إمكانية الجمع بين خصائص القيادة وفق بعد الحساسية وخصائص القيادة وفق بعد تنظيم العمل. بمعني آخر، بعد يأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بالعاملين قدر الاهتمام بالعمل (45).

- إن افتراض دراسات جامعة أوهايو لقائل بأن سلوك القائد يمكن أن يجمع بين البعدين (بعد الحساسية، بعد تنظيم العمل) بدرجات متفاوتة في آن واحد، أمرا يدعوا إلى التساؤل. ففي هذا المضمار وجد بالز وبورغتا وكوش.Bales.R.F, Borgata.E. & Couch.A في دراستهم التي أجريت سنة 1954 أنه من الصعب جدا لقائد ما أن يكون مهتما بالعمال وفي نفس الوقت مهتما بالعمل وبنفس المستوى. وأستنتج بالز وزملاؤه أنه من الأفضل ممارسة هذين البعدين من السلوك من قبل شخصين مختلفين حتى ولو أنه من الممكن في بعض المواقف في الحياة العملية أن نجد بعض القادة مهتمين بالعمال والعمل في نفس الوقت وبنفس المستوى، ولكن هذه القدرة ليست موزعة توزيعا طبيعيا بين جميع أفراد المجتمع.

- أسفرت بعض الدراسات التقييمية لدراسات جامعة أوهايو عن وجود اختلافات بين إجابات الأتباع على استبيان "وصف سلوك القائد" وإجابات القادة على استبيان "رأي القائد في نفسه"، وهذا يدل على أن نظرة القادة لسلوكهم تختلف عن نظرة الأتباع له، الأمر الذي يجعل من مسألة قياس القيادة بصفة عامة، وأنماطها بصفة خاصة، أكثر تعقيدا. أي هل نقيس أنماط القيادة من خلال رأي القائد في نمطه القيادي أومن خلال رأي الأتباع فيه؟ [46]

وبناءا على هذا التقييم يرى أحمد صقر عاشور أن نتائج دراسات جامعة أوهايو قد اقتصرت مساهمتها على تعريف أبعاد السلوك القيادي، أما علاقة هذا السلوك بمتغيرات الفاعلية فلا زالت تفتقد إلى البراهين التجريبية [47].

وأخيرا، وعلى الرغم من هذه الانتقادات الموجهة لدراسات جامعة أوهايو، فإنها، كما يشير إلى ذلك فريد لوثانز Fred Luthans في كتابه الموسوم "السلوك التنظيمي الصادر سنة 1989 لها أهمية خاصة في أنها أكدت على أهمية البعدين (الأفراد والعمل) في تقييم القيادة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، على سد الفجوة بين المدرسة الكلاسيكية في الإدارة التي ركزت على العمل، ومدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على العامل [48].

4.2ـ دراسات جامعة هارفارد:

على الرغم من أن هدف دراسات كل من جامعة ميتشغان وجامعة أوهايو وجامعة هارفارد كان واحدا وهو الوقوف على محددات فاعلية القيادة، إلا أن المدخل الذي أعتمده فريق باحثي جامعة هارفارد في تحقيق هذا الهدف، وأيضا، الأساليب المستخدمة في ذلك كانت جد مختلفة.

فقد أعتمد كل من بيلز وسلاتر- من جامعة هارفارد- في دراستهم للقيادة على جماعات طلابية صغيرة مصطنعة داخل المصنع من خلال ملاحظة سلوك أفرادها بواسطة ملاحظين يستخدمون شاشات تسمح بالرؤية في اتجاه واحد.

ومن أمثلة التجارب التي أجريت من قبل باحثي جامعة هارفارد، تلك التي من خلالها قام بيلز بدراسة ثلاثين مجموعة كل واحدة تتكون من خمسة أفراد من دون قائد يلتقون معا أربع مرات. والمهمة الموكلة لكل مجموعة تتمثل في إيجاد حل لإحدى المشكلات في مجال العلاقات الإنسانية يقبله كل الأعضاء، وكان الإجراء المتبع أن يطلب من كل عضو بعد كل جلسة ترتيب الأعضاء الآخرين تنازليا على أربعة مقاييس تحدد من منهم يسهم بأفضل الأفكار، ومن يوجه المناقشة، ومن يحبه، ومن لا يحبه.

وقد أسفرت هذه الدراسات على نتائج مشابهة لتلك التي توصل إليها باحثي جامعة ميتشغان وجامعة هارفارد، فقد خلص بيلز ومساعديه إلى أنه في الجماعات الصغيرة يظهر نوعين من القادة هما:

- **القائد الوجداني الاجتماعي:** وهو الذي يعمل على تسهيل تعامل الآخرين معه والتحدث إليه، ويسعى لتقديم المساعدة السيكولوجية لهم، ويعمل على حل مشاكلهم بمختلف أبعادها، وأيضا، الحفاظ على ديمومة وحدة الجماعة بمعالجة وتسوية الصراعات التي تحدث بين أعضائها.

- **قائد المهمة:** وهو الذي تكون نشاطاته متعلقة أساسا بعملية إنجاز المهام، كونه يصدر العديد من الاقتراحات والتعليمات، ويمارس باستمرار ضغوطا على أعضاء الجماعة لتحقيق الهدف، الأمر الذي قد يؤدي إلى نشأة التوتر والإحباط لدى بعض أعضائها.

إن الدورين (القائد الوجداني، وقائد المهمة) وفق ما أشارت إليه نتائج دراسات جامعة هارفارد لا يؤديان من قبل فرد واحد، أي أن القائد لا يستطيع إلا أن يكون أحدهما فقط، على اعتبار أن كل دور يستلزم مهارات مختلفة عن الآخر[49].

2-4-1- تقييم دراسات جامعة هارفارد:

إن نتائج دراسات جامعة هارفارد، من منظور عدد من المهتمين بالبحث في الميدان الإداري من أمثال طريف شوقي محمد فرج، لم تحظ بذلك القدر من الصيت الذي حققته نتائج دراسات جامعة ميتشغان وجامعة أوهايو كونها ركزت على ديناميات الجماعات الصغيرة ولم تستخدم جماعات عمل حقيقية، فضلا عن أن طبيعة عيناتها حدت من قابلية نتائجها للتعميم[50].

وعندما وجد أن الحياة العملية هي أكثر تعقيدا من أن يقسم سلوك القائد إلى بعدين فقط، ظهرت نظريات جديدة صنفت سلوك القائد إلى عدة أبعاد، والتي من أهمها ما يلي:

2-5- نظرية الخط المستمر:

قدمت هذه النظرية سنة 1957 من قبل الباحثين روبرت ثانينبوم ووارين شميدت R.Tannenbaum & W.Shmidt في كتابهما الموسوم "كيف تختار النمط القيادي"[51].

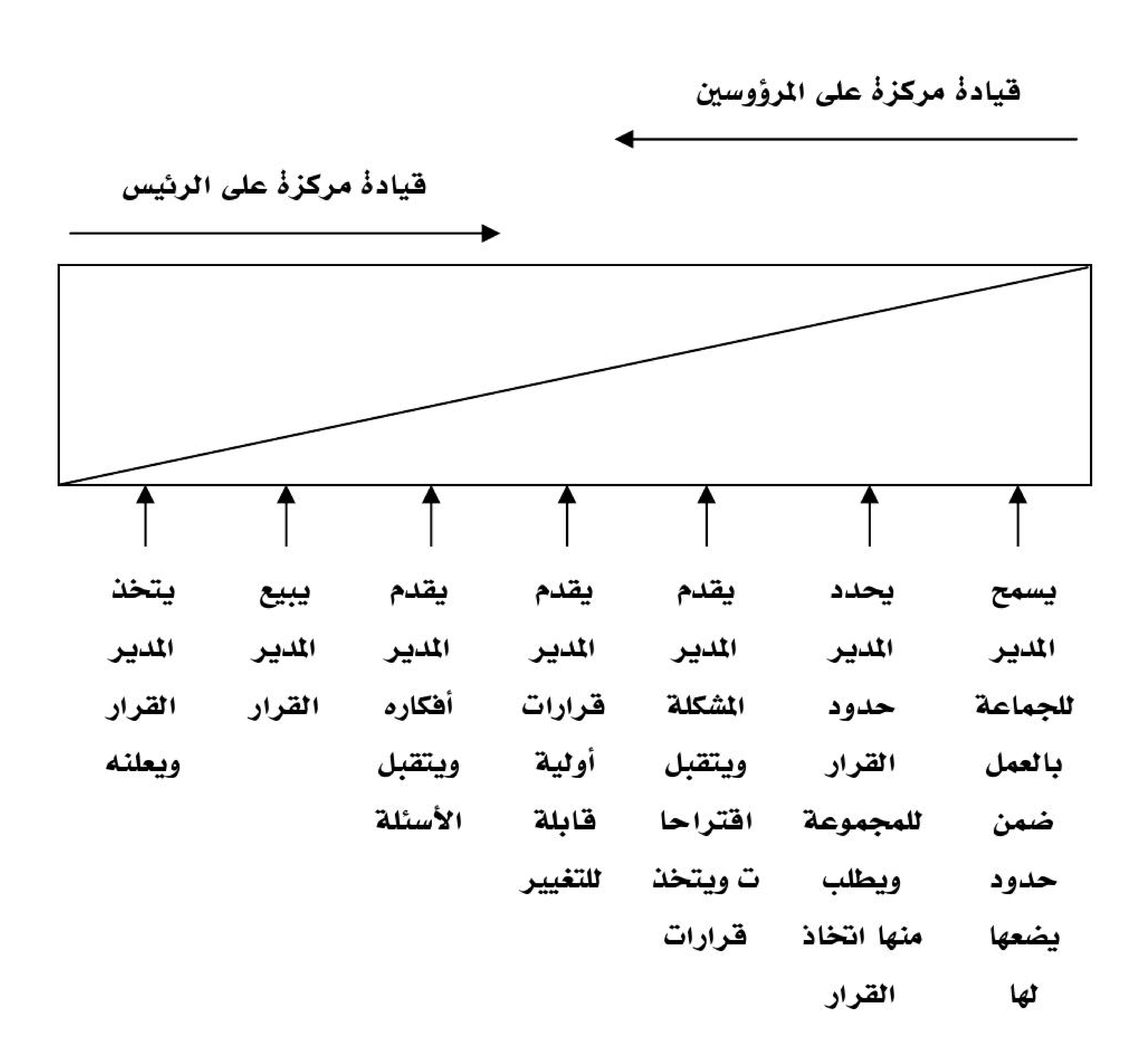
وقد كان الأساس في تقديم هذه النظرية هو مواجهة المديرين للعديد من الصعوبات في تحديد الأسلوب الأمثل لاتخاذ القرار من ناحية المشاركة بينهم وبين مرؤوسيهم في معالجة المشاكل المطروحة على مستوى المنظمة، وأن معظم المديرين ليسوا متأكدين من المدى الذي عليهم أن يقوموا فيه

باتخاذ القرارات بأنفسهم أو يفوضوا جزء من سلطاتهم في اتخاذ القرار للمرؤوسين.

وتعد هذه النظرية تحليلا لتصرفات القائد المختلفة والمحتملة فيما يتعلق بدرجة السلطة التي يحتفظ بها لنفسه في عملية اتخاذ القرارات ومقدار الحرية الممنوحة للمرؤوسين للمشاركة في هذه العملية[52]. ويتمثل مضمون نظرية الخط المستمر في القيادة في تحديدها للعلاقة بين القائد والأتباع على أساس خط متواصل، نهاية الطرف الأيسر منه يحدد سلوك القائد الديكتاتوري، بينما نهاية الطرف الأيمن منه يحدد سلوك القائد الديمقراطي، وبين نهايتي أو طرفي هذا الخط توجد عدد من أساليب القيادة، والذي يحدد هذه الأساليب هي مدى الحرية التي يرغب القائد في منحها لمرؤوسيه في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

وتشير هذه النظرية إلى عدم وجود نمطا قياديا واحدا يمكن استخدامه بنجاح في كل المواقف والأزمنة، وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم مع الموقف. بمعنى آخر أن سلوك القائد الفعال هو الذي يأخذ بالاعتبار قدرات القائد نفسه وقدرات مرؤوسيه والهدف المراد تحقيقه وغيرها من المتغيرات، وهذا يعني أن القائد يجب أن لا يختار أسلوبا ديكتاتوريا أو ديمقراطيا وإنما يجب أن يكون مرنا بدرجة كافية لكي يتلاءم مع الموقف القيادي[53].

والشكل التالي يوضح مضمون نظرية الخط المستمر في القيادة لثانينبوم وشميدت[54].



شكل رقم (02) يوضح مضمون نظرية الخط المستمر في القيادة لثانينبوم وشميدت

6-2- نموذج بوور وسيشور Bowers & Seachore:

تعتبر أعمال بوور وسيشور امتداد لنظيرتها لباحثي جامعة ميتشغان. فقد توصلا، بعد قيامهما بمراجعة مكثفة لتراث البحوث العاملية في القيادة،

والمقارنة بين الأبعاد التي توصلت إليها، إلى وجود مضامين مشتركة بين عوامل تلك الدراسات، وقد خلصا إلى أنه بالإمكان التعبير عن تلك الأبعاد من خلال نسق رباعي في القيادة. والأبعاد الأربعة المقترحة من قبلهما هي:

*- **بعد المساندة:** ويشير إلى السلوك الذي يمنح الآخرين الشعور بالقيمة والأهمية الشخصية.

*- **بعد تيسير التفاعل:** ويشير إلى السلوك الذي يشجع أعضاء الجماعة على تطوير علاقات وثيقة فيما بينهم.

*- **بعد تحديد الأهداف:** ويشير إلى السلوك القادر على إذكاء الحماس بين العاملين لتبني أهداف الجماعة والمنظمة على السواء وإنجازها بأفضل مستوى ممكن.

*- **بعد تيسير الإنتاج:** ويشير إلى مجموع النشاطات والأفعال التي من شأنها المساعدة في إنجاز الأهداف بمختلف الوسائل كالتخطيط والتعاون...الخ [55].

ويشير بوور وسيشور إلى أن تلك الأبعاد توجد في الجماعات غير الرسمية بنفس درجة وجودها في الجماعات الرسمية، وقد حاولا كسابقيهم أن يدرسا العلاقة بين تلك الأبعاد وبين مجموعة من مؤشرات الفاعلية التنظيمية، وتوصلا إلى نتائج يصعب تعميمها لاعتبارات عديدة، أشارا إليها وهما بصدد ممارسة النقد الذاتي لنموذجهما بقولهما: "إن السلوك القيادي ليس هو المتغير الوحيد الذي يحدد الأداء والرضا، ذلك أن هناك متغيرات تتصل بطبيعة العمل، والعوامل الشخصية، والدافعية، تمارس، هي الأخرى، دورا جوهريا في تحديد فاعلية القيادة" [56].

2-7- نظرية الأنظمة القيادية الأربعة:

وقد تم تقديمها سنة1961 من قبل العالم الأمريكي رنسيس ليكرت ذو الاهتمامات السيكوإجتماعية، والإدارية في كتابه الموسوم "أنماط جديدة في الإدارة" ومضمون هذه النظرية يشير إلى وجود أربعة أنظمة تتبع من قبل الإدارة في علاقتها مع الأفراد، وتشكل هذه الأنظمة مقياسا استمراري من أسلوب استبدادي مطلق إلى أسلوب يتسم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذه الأنظمة هي:

النظام رقم **(1)**: ويصطلح عليه بالنظام الاستبدادي المطلق، ومن أهم مميزاته غياب الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويتضح ذلك من إنفراد الرئيس أو القائد باتخاذ جميع القرارات وفرضها على المرؤوسين لتنفيذها من دون اعتبار لحاجاتهم وآرائهم. ولتأمين تنفيذ هذه القرارات فإن القائد لا يتوانى في فرض العقوبات والتلويح بها. وفيما يتعلق بالجانب الاجتماعي فإن درجة التفاعل بين الإدارة والأفراد تكون متدنية جدا مما يؤدي بالضرورة إلى أن تكون ظاهرتي الشك والريب أهم ميزات نظام العلاقات القائم بالمنظمة.

أما النظام **(2)**: الذي يمكن اعتباره امتداد للنظام السالف الذكر فيصطلح عليه بالنظام الاستبدادي الخير، نتيجة لبعض التحسينات التي يتم إدخالها عليه. فهو يأخذ بعين الاعتبار حاجات المرؤوسين، وفيه تعتمد المكافآت والعقوبات كأدوات في عملية تحفيز الأفراد العاملين، إضافة إلى منحه لجزء من عملية التفويض للمستويات الإدارية المتوسطة والدنيا من البنية التنظيمية.

أما النظام رقم **(3)**: فيصطلح عليه بالنظام الاستشاري ويتسم بأنه يوفر قدر معين من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، ففيه يأخذ بدرجة معقولة برأي العاملين في المهام الموكلة إليهم مع استمرار حق الإدارة بقبول

أو رفض المقترحات المقدمة من العاملين وفيه، أيضا، تعتمد عملية الترغيب (المكافآت) بدلا من عملية الترهيب (العقوبات) في إثارة دافعية الأفراد للعمل. كذلك فإن النظام الرقابي للمنظمة يتم تغييره في ظل هذا النظام، بصفة أكثر، مقارنة بالنظام رقم (1) والنظام رقم (2) حيث يسمح فيه بتفويض المستويات الإدارية الدنيا بكثير من مداخل الإجراءات الرقابية.

أما فيما يتعلق بالنظام رقم (4): فغالبا ما يصطلح عليه بالنظام المشارك، حيث العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين تعتمد على الثقة التامة، وفي هذا النظام يشارك جميع العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل في المنظمة، وتستغل القدرات والإمكانيات إلى أقصى حد، خاصة، في حالة توافر المعلومات لجميع العاملين ومشاركتهم في القرارات المصيرية.

ويشير ليكارت بهذا الخصوص، إلى أن الأداء الجيد والمعنويات العالية، والاتجاهات الإيجابية، والعلاقة الحسنة بين جميع الأفراد العاملين بالمنظمة (رؤساء ومرؤوسين) مرتبطة دائما بالنظام رقم (4) مقارنة بالأنظمة الثالثة السالفة الذكر كونه يساعد المنظمة على خفض نسبة كل من ظاهرة دوران العمل، والغياب، والشكاوى، وأيضا، زيادة مستويات الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي للعمال.

وعلى ضوء ما سلف ذكره، ومن وجهة نظر الدافعية في المجال الوظيفي، يعتبر النظام (4) هو المساهم الأكبر في استثارة الدافعية والاستثمار الإيجابي لمجهودات الأفراد العاملين فيما يقومون به من أعمال [57].

ومن النقاط الإيجابية الهامة المسجلة على نظرية رنسيس ليكرت هذه هو اتجاهها نحو التركيز على قيمة وأهمية عنصر الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة، والتي غالبا ما تصرف وتهدر من خلال ارتفاع مستويات ظاهرة دوران العمل والغياب وغيرهما من الظواهر، نتيجة انتهاج أنماط قيادية غير ملائمة في التسيير.

ويرى ليكرت أن عملية تسيير المنظمة يمكن أن تبدأ من أي من الأنظمة الثلاثة الأولى المشار إليها سلفا إلى النظام الرابع، ويقتضي ذلك إحداث تغييرات جوهرية في أنماط القيادة الإدارية حتى يصبح المديرون أكثر اهتماما بالفرد العامل والتركيز على بناء الفريق والاتصالات المفتوحة ومشاركة جميع الأفراد العاملين في صياغة وبناء أهداف ومعايير الأداء ونماذج أخرى لاتخاذ القرار المشارك على نحو أوسع[58] .

وخلاصة القول، أن أهم خصائص هذه النظرية، من منظور رنسيس ليكرت، تتحدد في النقاط التالية:

ـ شعور كل فرد في المنظمة بأن قيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها هي انعكاس لقيمه وأهدافه الشخصية.

ـ توحد كل فرد في المنظمة مع أهداف هذه الأخيرة، وأيضا، أهداف جماعة العمل التي ينتمي إليها.

ـ فاعلية عملية الاتصال التنظيمي.

ـ قدرة كل فرد على ممارسة التأثير في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية.

ـ إمكانية ممارسة التأثير في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في إطار النسق الرابع أكثر من نظيراتها في إطار الأنساق الأخرى.

ـ كلما أقترب نسق أي منظمة من النسق الرابع، فإن عملية الاتصال واتخاذ القرارات ودوافع المرؤوسين تكون أحسن.

وكاقتراح عملي لتحقيق الفاعلية في عملية اتخاذ القرارات، فإن ليكرت يدعو إلى حل المشاكل بواسطة تشكيل (تنظيم) ما أسماه بالجماعات المتناسقة، التي يقصد بها قيام كل مشرف بتشكيل (تنظيم) مرؤوسيه في جماعة متناسقة يكون هو نفسه عضوا فيها لتسهم هذه الجماعة في حل المشاكل، كما يشكل المشرفين جماعة ثانية متناسقة، وبالتالي فإن أغلب المشرفين يكونوا أعضاء

في جماعتين، جماعة أولى يكونون فيها رؤساء (قادة) مع مرؤوسيهم وجماعة ثانية يصبحون فيها أعضاء مع زملائهم ومرؤوسيهم [59].

2-8- نظرية الشبكة الإدارية (1964-1978):

قدمت هذه النظرية، التي هي في حقيقة الأمر، امتدادا لنتائج دراسات جامعة ميتشغان، في جامعة تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية، من قبل الباحثين روبرت بلاك وجيمس موثون R.Black & J.Mouton اللذان يرفضان النظر إلى عملية القيادة بمفهوم التناقض بين الطرفين المنعوتين بثنائية (الاستبدادي والديمقراطي) أو(الإنتاجية والإنسانية) [60].

ويتمثل مضمون هذه النظرية في أنها تصنف السلوك القيادي على أساس أسلوبين أساسيين هما:

- مدى الاهتمام بالعمل.
- مدى الاهتمام بالعاملين.

وقد قام الباحثين بتوضيح هذين الأسلوبين في إطار شبكة يمثل بعدها الأفقي الاهتمام بالعمل وبعدها الرأسي الاهتمام بالعاملين، وبتباين درجات الاهتمام على كل من البعدين الأفقي والرأسي يمكن تمييز خمسة أنماط للقيادة هي:

- **النمط الأول** (1-1) ويصطلح عليه بالقيادة السلبية، وهو الذي يكون اهتمامه بكل من العمل والعاملين منخفضا.

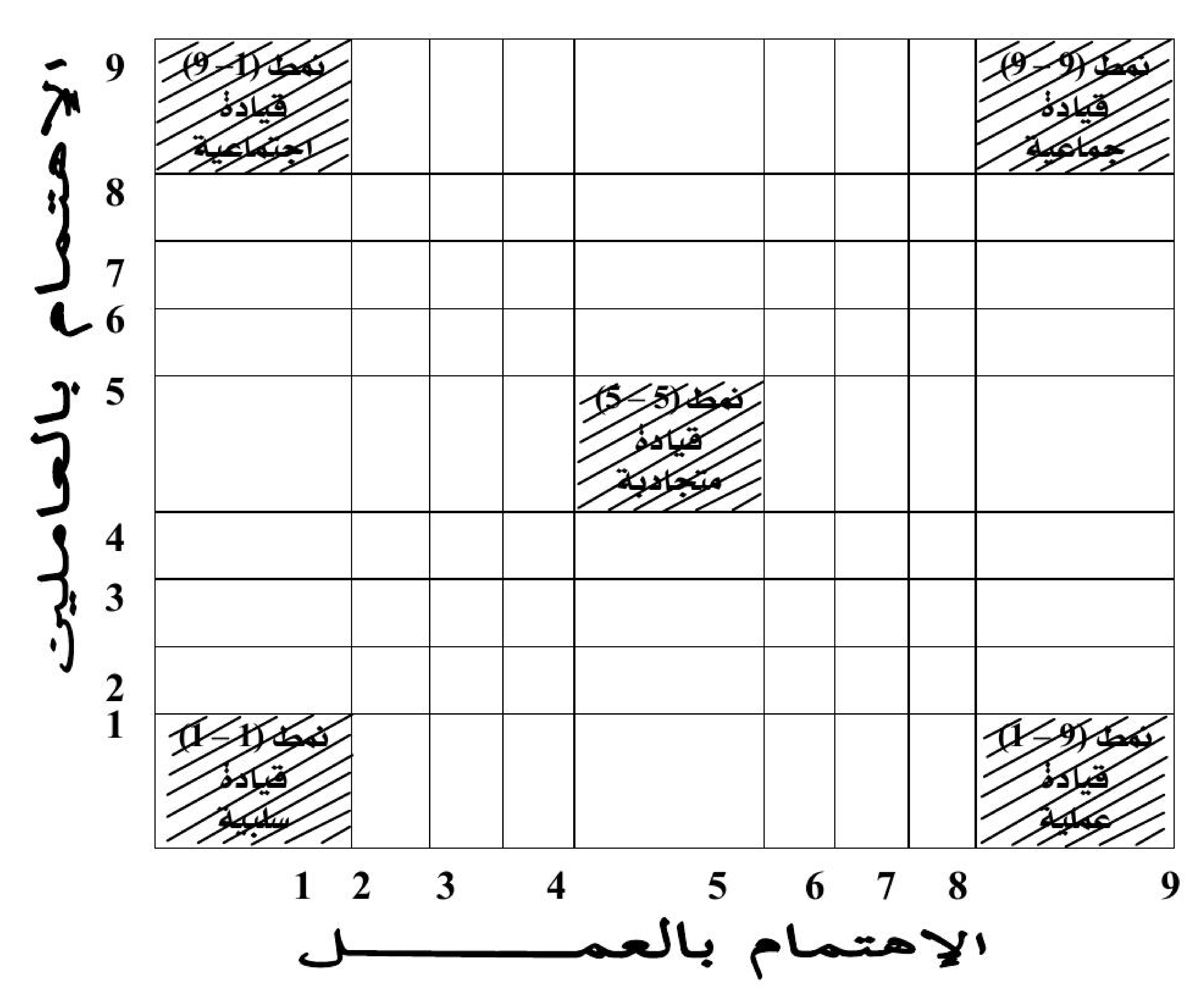
- **النمط الثاني** (9-1) ويصطلح عليه بالقيادة العملية، وهو الذي يكون اهتمامه بالعمل مرتفعا وبالعاملين منخفضا.

- **النمط الثالث** (1-9) ويصطلح عليه بالقيادة الاجتماعية وهو الذي يكون اهتمامه بالعمل منخفضا وبالعاملين مرتفعا.

ـ **النمط الرابع** (5-5) ويصطلح عليه بالقيادة المتجادبة وهو الذي يكون اهتمامه بكل من العمل والعاملين متوسطا.

ـ **النمط الخامس** (9-9) ويصطلح عليه بالقيادة الجماعية وهو الذي يكون اهتمامه بكل من العمل والعاملين مرتفعا وهذا النمط حسب رأي بلاك وموثون هو أفضل الأنماط القيادية لتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل جيد[61].

والشكل التالي يوضح مضمون نظرية الشبكة الإدارية في القيادة لبلاك وموثون[62].



شكل (03) يوضح مضمون نظرية الشبكة الإدارية في القيادة لبلاك وموثون

2-8-1- تقييم نظرية الشبكة الإدارية:

رغم أن نظرية الشبكة الإدارية قد نالت ترحيبا كبيرا من قبل الباحثين والدوائر العلمية، واستعملت كأساس لبرامج التطوير التنظيمي نظرا لما تقدمه للإداريين من مساعدة على معرفة وتطوير أسلوبهم القيادي الأكثر فاعلية وقبولا، فإن الدراسات العلمية التي أجريت لاختبار فروضها قد أشارت إلى وجود عدد من الثغرات المنهجية بها، والتي من أهمها:

- أنه من النادر الحصول على الأنماط القيادية الخمسة بمعناها الدقيق عند تطبيق نظرية الشبكة الإدارية في مواقف العمل. بمعنى آخر يحتمل أن يكون المدير من النمط القيادي (6-3) أو(4-7) أو(4-6) وما شبه ذلك.

- أن النمط الذي يختاره المديرون على أنه الأكثر وصفا لنمطهم القيادي (نمط1-9 مثلا) كثيرا ما يكون مختلفا عما هم عليه فعلا. فاختيارهم لنمط قيادي معين إن دل على شيء فإنما يدل على النمط الذي يريدون أن يظهروا به أمام الآخرين.

- أن مكونات كل نمط قيادي توجد على درجة ما في كل مدير.

- أن النمط الذي يتسم به كل مدير يتأثر بعدد من المتغيرات الموقفية المحيطة به والتي من بينها شخصية الرئيس المباشر، وطبيعة المرؤوسين، وطبيعة العمل...الخ[63].

وخلاصة القول، ومن خلال استعراضنا لنتائج عدد من الدراسات التي أجريت في إطار تناول الأنماط يتبن لنا جليا أن محور هذه الدراسات كان يدور حول تصنيف السلوك القيادي إلى نمطين رئيسيين، النمط الديكتاتوري (النمط المهتم بالعمل والإنتاج) والنمط الديمقراطي (النمط المهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية). وقد كان الهدف الأساسي لهذه

الدراسات يتمثل في محاولة تحديدها للنمط القيادي الفعال، وقد أسفرت نتائج بعض هذه الدراسات على أن النمط القيادي الفعال يتمثل في النمط الديمقراطي (النمط المهتم بالعاملين) كما هو الحال في دراسات كيرت لوين وزميليه، وجامعة ميتشغان، ورنسيس ليكرت، في حين أكدت نتائج دراسات جامعة أوهايو، وثانينبوم وشميدت، وبلاك وموثون أن النمط القيادي الفعال هو الذي يعطي اهتمام أكبر لكل من العمل والعاملين.

وبناءا على نتائج هذه الدراسات يمكننا القول أن مشكلة اختيار أو تحديد النمط القيادي الفعال لا تكمن في القول أن هذا النمط فعال وذلك غير فعال، فالمشكلة تكمن في تعرف القائد على الظروف التي يمكن اللجوء فيها إلى اختيار نمط قيادي دون آخر، فقد يكون النمط الديكتاتوري (النمط المهتم بالعمل والإنتاج) أفضل الأنماط لتحقيق الأهداف التنظيمية إذا أستخدم في الوقت المناسب وروعي في ذلك الظروف المحيطة، والعكس صحيح فيما يتعلق بالنمط الديمقراطي (النمط المهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية) وكذا النمط المهتم بالعمل والعاملين عل حد السواء.

وبتعبير آخر، أن القائد الناجح هو الذي يعرف كيف يكون قائدا ديمقراطيا في بعض المواقف، وديكتاتوريا في مواقف أخرى. وهناك من المواقف ما يضطر فيها القائد الناجح إلى أن ينتهج النمط القيادي الذي يأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بالعمل قدر الاهتمام بالعاملين.

3- التناول الوظائفي:

تعرف القيادة في ضوء هذا التناول على أنها قيام فرد أو مجموعة أفراد بمجموعة أعمال تساعدها على تحديد أهدافها، وتحفيزها لتحقيق هذه الأهداف، وتحسين العلاقات القائمة بين أعضائها لحفظ تماسكها [(64)].

ويتضمن هذا التناول جانبين هامين:

- **الجانب الأول**، ويشير إلى أن سمات القائد الضرورية لفاعلية عمل الجماعة تختلف حسب خصائص الجماعة، كذلك فإن الجماعة الواحدة قد تتطلب أنواع مختلفة من القادة ونشاطاتهم إذا وقعت تحت ظروف مختلفة.

- **الجانب الثاني**، ويتعلق بمدى تعاون الفرد مع أفراد الجماعة لتحقيق أهدافهم، وعلى استمرار هذه الأهداف، وبهذا المدى من التعاون يشترك الفرد في دور القيادة[(65)].

وما تجدر الإشارة إليه في هذا السياق، أن القيادة الوظيفية تختلف عن القيادة الرسمية إذ ليس من الضروري أن يشترك كل القادة المعينين رسميا في وظائف قيادة الجماعة، هذا من جانب، أما من جانب آخر فإن الذي يحدد ما إذا الفرد قائدا للجماعة أو غير قائدا لها فهي ليست خصائصه، ولكن ما الذي يفعله ويؤديه من وظائف لتحقيق أهداف الجماعة[(66)].

ولتحديد أهم الوظائف القيادية في تحقيق أهداف الجماعة أجريت عدة دراسات من قبل العديد من الباحثين أسفرت نتائجها عن وجود اختلافات في أهمية وطبيعة الوظائف الواجب على القائد القيام بها ليكون ناجحا.

وقبل استعراض نتائج هذه الدراسات وما تمخضت عنه من وظائف ترى ضرورة توافرها في القائد لنجاحه في تحقيق أهداف الجماعة، نود أن نشير إلى ما قرره سيد الهواري من ضرورة عدم الخلط بين مصطلحي الوظيفة Fonction والنشاط Activité.

فالوظيفة هي المبرر لوجود المدير، بينما النشاط يعبر عن المجهود الذي يبذل لإنجاز الوظيفة.

ويمكننا توضيح الفرق بين مصطلحي الوظيفة والنشاط بالتشبيه بوظيفة ونشاط القلب في جسم الإنسان.

فوظيفة القلب هي مد الجسم بالدم اللازم لبقائه ونموه، وهذا هو المبرر لوجوده، أما نشاط القلب فهو قيامه بالانقباض والانبساط.

وبناءا على هذا فإن عدم تميز القائد بين مصطلحي الوظيفة والنشاط من شأنه أن يضعف رؤيته وإحساسه بالأهداف[67].

ومن الدراسات التي أجريت في إطار هذا التناول دراسة كاتل سنة1951 الذي يرى أن سلوك الفرد الذي يجعل أفراد الجماعة تعمل على تحقيق أهدافها يعتبر من وظيفة القيادة، فكل أفراد الجماعة يعتبرون قادة بحد أدنى أو بحد أعلى، أي يختلف سلوكهم من حيث تحفيزه لأفراد الجماعة لتحقيق أهدافهم[68].

وعلى اعتبار أن نظرة كاتل إلى الوظائف القيادية، كانت نظرة شاملة، بحيث لم يقدم قائمة محددة للوظائف القيادية التي تجعل القائد ناجحا، فقد أجريت دراسات أخرى أكثر تحديدا لوظائف القائد من بينها دراسة كرتش وكرتشفيلد وبالاشي سنة 1962 الذين قدموا قائمة من أربعة عشر وظيفة ينبغي على القائد القيام بها ليكون فعالا وتتمثل هذه القائمة في أن القائد هو:

1)-المنفذ 2)- المخطط

3)- واضع السياسة 4)- الخبير

5)- الممثل الخارجي للجماعة 6)- الضابط للعلاقات الداخلية

7)- القائم بالثواب والعقاب 8)- المحتكم إليه

9)- النموذج 10)- رمز الجماعة

11)- الممثل للمسئولية الفردية 12)- الأيديولوجي

13)- صورة الأب 14)- كبش الفداء[69]

كذلك، قام لونور كارتر بدراسة لخص من خلالها أهم الأعمال التي أسفر عنها تحليل القيادات الناجحة في الجيش الأمريكي في الميدان العسكري والمدني فيما يلي:

1)- القيام بأعباء التخصص المهني والفني.

2)- معرفة المرؤوسين، وإظهار الاهتمام بشؤونهم، والسؤال عنهم.

3)- دوام الاتصال بالآخرين.

4)- تحمل المسئولية الشخصية وضرب الأمثلة الحسنة.

5)- المبادأة والتوجيه في العمل.

6)- تدريب الأفراد كفريق، اتخاذ القرارات (70).

أما المعهد الأمريكي للدراسات فيحدد الوظائف الضرورية في عمل ضباط سلاح الطيران فيما يلي:

1)- الإشراف على العاملين.

2)- التخطيط والمبادأة وتوجيه العمل.

3)- معالجة التفاصيل الإدارية.

4)- تقبل المسئولية الشخصية.

5)- إظهار الشعور بالانتماء إلى الجماعة، والولاء إلى المنظمة.

6)- القيام بأعباء التخصص المنهي والفني (71).

وفي نفس السياق حددت دراسات جامعة أوهايو التي قام بها همفيل وآخرون Hemphill & Others الوظائف الضرورية لنجاح القائد فيما يلي:

1)- تقدير القائد لتابعيه: أي العلاقة الحسنة مع مرؤوسيه، واستعداده لتوضيح ما ينبغي عليهم عمله، والاستماع إليهم.

2)- المبادأة في تحديد بناء الجماعة: أي تنظيم وتحديد العلاقة بين القائد وبين مرؤوسيه، وتوضيح اتجاهه نحو الجماعة، وتوزيع العمل، والاحتفاظ بمعايير محددة في العمل.

3)- الاهتمام بالإنتاج: أي اهتمام القائد بضرورة أداء العمل.

4)- الحساسية والوعي الاجتماعي: أي اهتمام القائد بأن يكون مقبولا اجتماعيا من الجماعة واستعداده لتقبل التغيير في طرق العمل، والتوفيق بين الأعضاء[(72)].

3-1- تقييم التناول الوظائفي:

بناءا على ما سبق ذكره لعدد من الدراسات التي أجريت بهدف تحديد الوظائف الضرورية لتحقيق فاعلية القيادة، يتضح لنا أن هذه الدراسات لم تتمكن من تقديم قائمة محددة لهذه الوظائف، فقد أسفرت نتائجها عن وجود اختلافات جوهرية في طبيعة وأهمية الوظائف القيادية التي ينبغي على القائد القيام بها.

وعموما، فإن معظم وربما، كل وظائف القيادة يصنفها العديد من الباحثين إلى فئتين كبيرتين هما[(73)]:

1)- تحقيق هدف جماعي معين. 2)- صياغة وضمان كيان الجماعة.

ومن أمثلة أنواع السلوك التي تندرج تحت الفئة الأولى: المبادأة في العمل، تركيز انتباه الأعضاء على الهدف، توضيح المشكلة، وضع الخطط، تقويم العمل...الخ.

ومن أمثلة الفئة الثانية: التوسط لحل الخلافات، التشجيع، منح الأقلية فرصة التعبير...الخ.

4ـ التنـاول الموقفي:

إذا كان التناول الذاتي يرجع القيادة إلى شخصية القائد، فعلى العكس منة تماما، التناول الموقفي الذي يستند أساسا إلى المنهج البيئي، يرى أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف لاستخدام مهاراته وقدراته القيادية.

فظهور القائد ونجاحه يتوقف على قوى اجتماعية خارجية لا يملك إلا سيطرة قليلة عليها أولا يملك مثل هذه السيطرة [(74)].

فالموقف هو الذي يحدد القائد. فالشخص الذي يملك أكبر قدر من المعلومات عن موقف معين يصبح، بالضرورة، قائدا ناجحا في هذا الموقف، فإذا تغيرت الظروف تغير القائد، وهذا ما أكده سيسيل جيب Cecil Gibb بقوله "أن القيادة لا ترتبط كلية بالفرد القائد بل ترتبط أيضا بالعلاقة الوظيفية بينه وبين أعضاء الجماعة" [(75)].

وهذا التناول في موضوع القيادة نتبينه، أيضا، في كتابات إيموري بوغارديس Emory Bogardus سنة 1931 الذي يقول "يختلف السلوك على حسب الموقف، فالفرد قد يكون متزنا في بعض المواقف وغير متزن في مواقف أخرى".

ويؤيد ميرفي Murphy سنة 1941 هذا الطرح بقوله: "أن خصائص الفرد تتغير حسب الموقف، فالفرد المسيطر في موقف ما قد يصبح خجولا إذا وضع في موقف آخر غير ملائم".

كذلك، فإن سمة من السمات والتي ترتبط ارتباطا موجبا بالقيادة في موقف قد ترتبط ارتباطا سالبا في موقف آخر، وعليه ينبغي أن تكون لدى القائد الخصائص المتصلة بالمواقف التي يجد نفسه فيها. فالشخص الذي لديه قدرة عالية في عمل ما فإن فرصته تكون أكبر في أن يكون قائدا فعالا على جماعة هذا العمل من أي شخص آخر لا يمتلك هذه القدرة بالنسبة لذلك العمل [(76)].

وفي نفس السياق لهؤلاء الباحثون، يقول رالف ستوجديل سنة 1948: "قد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب على حين لا يصلح لقيادتها في وقت السلم".

ومن الأمثلة التي يذكرها أنصار هذا التناول للتأكيد على أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت له الظروف والمواقف الاجتماعية المناسبة للاستخدام الأمثل لإمكانيته القيادية، ما قام به أديسون Edison مخترع التلغراف وفورد Ford مخترع السيارة.

فلو كان هذان الباحثان قد ظهرا في القرن السابع عشر (17)، ما كان لهما أن يتبوءا المكان الذي احتلاه. فقد مهد التطور العلمي والتكنولوجي لظهورهم كقادة[77].

وإذا كان الفضل في ظهور هذا التناول في موضوع القيادة يعود بالدرجة الأولى، كما سبق ذكره، إلى أفكار وأراء كل من سيسيل جيب، وميرفي، ورالف ستوجديل، فإن أفكارهم وآراءهم هذه قد عرفت تطورا كبيرا بفعل عدة دراسات لباحثين آخرين أدت، في مجملها، إلى ظهور عدد من النماذج والنظريات المفسرة لظاهرة القيادة في إطار هذا التناول، والتي من أهمها ما يلي:

1)- النظرية الموقفية لفرد فيدلر.

2)- النموذج الثلاثي الأبعاد لوليام ريدن.

3)- نظرية المسار والهدف لهوب هاوس.

4)- نظرية دورة الحياة لبول هيرسي وكنيث بلانشار.

5)- نظرية القرار المعياري لفيكثور فروم وفيليب ياثون.

وما تجدر الإشارة إليه، قبل عرض مضمون هذه النظريات أنها تختلف فيما بينها من حيث المحتوى والمصطلحات ولكنها، بالمقابل، تتفق في نقطتين أساسيتين هما:

أـ جميعها تعتمد على المدخل الموقفي.

ب ـ جميعها تهتم بموضوع فعالية القائد وأثرها على المنظمة [78] .

4.1ـ النظرية التفاعلية الشرطية 1964-1967:

تعد المحاولة التي قام بها فرد فيدلر Fred Fiedler من جامعة إلينوي بالولايات المتحدة الأمريكية من أوائل المحاولات الجادة لتطوير نظرية حديثة للقيادة أصطلح عليها باسم "النظرية الموقفية لفعالية القيادة"، على اعتبار أنه قد أدخل في هذه النظرية متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات والخصائص التي يتميز بها القائد، متبنيا في ذلك بعدي القيادة الذين استخدما في دراسات جامعتي ميتشغان وأوهايو وهما:

ـ بعد القيادة المهتم بالأفراد والعلاقات الإنسانية.

ـ بعد القيادة المهتم بالعمل والإنتاج [79] .

فوفق هذه النظرية ليس هناك نمط واحد للقيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة ينبغي توافرها في كل قائد، وليس هناك قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات [80] .

فالقائد الناجح من منظور هذه النظرية هو ذلك الذي بإمكانه أن يكيف ويعدل في نمطه القيادي ليكون متناسبا مع أي مجموعة وفي أي وقت وتحت أي ظروف، وعليه فإن فيدلر يحدد مجموعة من العوامل يقول بتأثيرها على فاعلية القائد والمتمثلة أساسا في:

ـ تاريخ المنظمة.

ـ سن القائد وخبرته.

ـ المجتمع الذي توجد به المنظمة.

- نوع العمل المطلوب من المنظمة إنجازه.
- الظروف السيكوإجتماعية...الخ لأعضاء المجموعة التي تتم قيادتها.
- حجم المجموعة.
- درجة التعاون الواجب توافرها بين الرئيس والمرؤوسين.
- توقعات المرؤوسين.
- الوقت المتوفر لدراسة القرارات قبل اتخاذها [81].

والأساس الذي تقوم عليه هذه النظرية أن القيادة تتحدد على أساس تفاعل موجود بين متغيرات شخصية القائد ومتغيرات الموقف وأن فاعليتها مقاسة بإنتاجية الجماعة، وهي تتفاوت يتفاوت التوافيق المختلفة للتفاعل بين شخصية القائد ومتغيرات الموقف [82].

ويتحدد الموقف وفقا لثلاثة متغيرات هي:

- **العلاقة بين القائد والأتباع:** ويعني هذا المتغير مدى إحساس القائد لقبوله من طرف أعضاء الجماعة، وهو بنظر فيدلر من أهم متغيرات الموقف.

- **هيكلة المهام:** ويعني هذا المتغير درجة وضوح أو عدم وضوح، وأيضا، روتينية أو عدم روتينية المهام المطلوب من المرؤوسين إنجازها. وهذا المتغير يلي المتغير الأول من حيث قوة التأثير على الموقف القيادي.

- **القوة الكامنة في مركز القائد:** ويشير هذا المتغير إلى درجة التأثير التي يتضمنها مركز القائد من ناحية العقاب والثواب للمرؤوسين، والسلطة الرسمية للقائد ومدى الدعم الذي يتلقاه من رؤسائه [83].

وتعطينا التوافيق المختلفة لمتغيرات الموقف درجات لمدى سهولة أو صعوبة الموقف الذي يواجهه القائد. ففي حالة وجود علاقة حسنة بينه وبين الأتباع، ووضوح مهمة العمل، وتمتع القائد بمركز قوي فإن الموقف

يعتبر سهلا جدا لممارسة القائد لنفوذه على المرؤوسين، أما في حالة وجود علاقة سيئة بين القائد ومرؤوسيه، وغموض مهمة العمل، وتمتع القائد بمركز ضعيف فإن الموقف القيادي يعتبر صعبا، وتندرج سهولة وصعوبة الموقف القيادي بين هاتين الحالتين المتطرفتين [(84)].

وبتفاعل متغيرات الموقف مع بعضها البعض تظهر ثماني حالات، بحيث أن نمط القيادة المناسب يختلف بالنسبة لكل حالة من هذه الحالات. ففي الحالات المتطرفة أي السهلة جدا أو الصعبة جدا يعتبر القائد الهتم بالعمل أفضل من القائد الهتم بالعاملين، أما في الحالات التي يتميز فيها الموقف بأنه متوسط الصعوبة فيعتبر القائد المهتم بالعاملين أفضل من القائد المهتم بالعمل [(85)].

ويقسم فيدلر السلوك القيادي إلى نوعين:

- **المهتم بالعاملين**: وهو القائد الذي يعطي درجات مرتفعة لزميل له في العمل لا يفضل العمل معه [(86)]. وأداء هذا النوع من القادة، من منظور فيدلر، يكون فعالا في حالتي العلاقة السيئة، ووضوح المهام، سواء كان المركز قويا أو ضعيفا. وفي حالة العلاقة الحسنة، وغموض المهام، والمركز الضعيف، وكذا في حالة العلاقة السيئة، وغموض المهام، والمركز القوي [(87)].

- **المهتم بالعمل**: وهو القائد الذي يعطي درجات منخفضة لزميل له في العمل لا يفضل العمل معه [(88)].

وأداء هذا النوع من القادة يكون فعالا في حالتي العلاقة الحسنة، ووضوح المهام، سواء كان المركز قويا أو ضعيفا. وفي حالة العلاقة الحسنة، وغموض المهام، والمركز القوي. وكذا في حالة العلاقة السيئة، وغموض المهام، والمركز الضعيف [(89)].

والجدول التالي يوضح الأنماط القيادية المفضلة تبعا لعملية تفاعل متغيرات الموقف من منظور فرد فيدلر.

رقم الحالة	درجة يسر الموقف	توافيق متغيرات الموقف			نمط القيادة الأكثر فاعلية
		علاقة القائد مع المرؤوسين	درجة وضوح مهمة العمل	درجة قوة مركز القائد	
1	ميسر جدا ↑	جيدة	واضح	قوي	القائد المهتم بالعمل
2		جيدة	واضح	ضعيف	القائد المهتم بالعمل
3		جيدة	غامض	قوي	القائد المهتم بالعمل
4		جيدة	غامض	ضعيف	القائد المهتم بالعاملين
5		سيئة	واضح	قوي	القائد المهتم بالعاملين
6		سيئة	واضح	ضعيف	القائد المهتم بالعاملين
7		سيئة	غامض	قوي	القائد المهتم بالعاملين
8	↓ صعب جدا	سيئة	غامض	ضعيف	القائد المهتم بالعمل

شكل رقم (04) يوضح الأنماط القيادية المفضلة تبعا لعملية تفاعل متغيرات الموقف حسب النظرية التفاعلية الشرطية لفرد فيدلر

4.1.1ـ تقييم النظرية التفاعلية الشرطية:

رغم أن نظرية فيدلر قد كانت خطوة رائدة نحو الاهتمام بمتغيرات الموقف، وأيضا، في إبراز إمكانية وجود علاقات تفاعلية بين خصائص القائد ومتغيرات الموقف في تحديد فاعلية القيادة، ورغم أن التطبيق العملي لمضامينها في العديد من الشركات كشركة سيرز Sears ، وفق ما يشير إلى ذلك جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، قد أسفر على أنها جد فعالة في تحسين أداء الأفراد العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية [90] ، فهذا لم يمنعها من انتقادات عديدة من أهمها كما يشير إلى ذلك أحمد صقر عاشور ما يلي:

بتطبيق اختبارات الدلالة الإحصائية على مختلف البحوث التجريبية التي أجريت لاختبار فروض نظرية فيدلر، لم تثبت تنبؤات النظرية إلا في اثنين من الثماني حالات التي تضمنتها، وهاتان الحالتان هما:

ـ **الحالة الأولي**: أن أداء القائد المهتم بالعمل يكون فعالا في حالة العلاقة الحسنة، ووضوح المهام، والمركز القوي.

ـ **الحالة الثانية**: أن أداء القائد المهتم بالعاملين يكون فعالا في حالة العلاقة الحسنة، وغموض المهام، والمركز الضعيف. أما الحالات الستة الأخرى فلم تثبت تنبؤات النظرية فيها حيث لم تتجاوز نتائج هذه البحوث اختبار الدلالة الإحصائية.

تحتوي البحوث التي أعتمدها فيدلر في بناء نظريته على ثغرات منهجية عديدة منها، صغر حجم العينات، عدم ثبات المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، ارتفاع نسبة الخطأ في هذه المقاييس، وكذلك عدم خضوعها لتطبيق الدلالة الإحصائية [91] .

يرى كير وهارلن Keer & Harlan سنة 1973 أن خصائص الموقف ليست منفصلة عن القائد كما أعتبرها فيدلر [92] .

وعلى الرغم من هذه الثغرات إلا أن المهتمين بالبحث في أدبيات القيادة يجمعون على أن نظرية فيدلر كانت نقطة البداية لمزيد من الاهتمام والأبحاث المنظمة والعلمية في ميدان القيادة والتي من أهمها:

2.4- النموذج الثلاثي الأبعاد:

إن هذا النموذج الذي قدم سنة 1970 من قبل الباحث والمستشار الكندي ويليام ريدن William Reddin، هو عبارة عن محاولة توفيقية بين الشبكة الإدارية ذات البعدين (بعد الاهتمام بالأفراد، وبعد الاهتمام بالعمل) لبلاك وموثون، والتي استخدمت كأساس رئيسي من قبل صاحب هذا النموذج لتوضيح الأنماط القيادية، ونموذج فرد فيدلر في القيادة[93].

فمن خلال دراسة ويليام ريدن لنظرية الشبكة الإدارية سنة 1964 تبين له أنها لم تربط ببعد الفاعلية، فقام هو بإضافة هذا البعد لها، والذي يقصد به حجم ما ينجزه القائد من أهداف مطلوب منه تحقيقها على اعتبار أن الأهداف وما يتم تحقيقه منها يعتبر أفضل معيار لتقييم الأداء، وعليه، أصبحت الشبكة ذات ثلاثة أبعاد هي:

1)- بعد الاهتمام بالأفراد.

2)- بعد الاهتمام بالعمل.

3)- بعد الفاعلية[94].

وبجانب إضافته لبعد الفعالية للشبكة، أضاف لها أيضا، تأثير الموقف على اختيار القائد للنمط القيادي المناسب[95].

وحسب ويليام ريدن ومن خلال الأبعاد الثلاثة السالفة الذكر، فإن لدى القائد أربعة أنماط قيادية كامنة هي:

1)- النمط المهتم بالأفراد.

2)- النمط المهتم بالعمل.

3)- النمط المتكامل (المهتم بالأفراد والعمل).

4)- النمط عديم الاهتمام.

والتي ـ الأنماط الأربعة ـ بإضافة بعد الفعالية لها تؤدي إلى ظهور ثمانية أنماط قيادية، أربعة أنماط منها ذات فاعلية منخفضة، وأربعة أنماط أخرى ذات فاعلية مرتفعة. وهذه الأنماط هي:

ـ الأنماط ذات الفاعلية المنخفضة:

- ***النمط الإنسحابي:*** ويتمثل هذا النمط في عدم اهتمامه بكل من بعد الأفراد وبعد العمل. وغياب الفاعلية عن هذا النمط سببها ليس فقط عدم اهتمامه بكل من بعدي الأفراد والعمل، بل لتأثيره السلبي في علاقات الأفراد العاملين وروحهم المعنوية وتطبيطه لهممهم والتدخل في أعمالهم ومنع المعلومات عنهم.

- ***النمط المجامل:*** وهذا النمط ينظر إلى العلاقات الحسنة بين الأفراد ودرجة التناسق فيما بينهم على أنها فوق أي اعتبار آخر. ونقص فاعلية هذا النمط يعود أساسا لاهتمامه بنفسه ورغبته في أن يكون شخصا طيبا من منظور الآخرين، وعليه فهو لا يخاطر ببعد العلاقات رغبة منه في تحقيق الإنتاجية المرغوبة.

- ***النمط الديكتاتوري:*** وهذا النمط يركز اهتمامه الكبير على بعد العمل ويفضله على أي اعتبارات أخرى. وعدم فاعلية هذا النمط تتمثل في إعلانه الواضح عن عدم اهتمامه بأمور العلاقات، وأيضا، انخفاض درجة ثقته بالمرؤوسين الذين يخافونه ويكرهونه ولا يرغبون في العمل إلا عندما يضغط عليهم.

- ***النمط الموفق (المقنع):*** وهذا النمط يجمع بين ميزات النمط المهتم بالأفراد والنمط المهتم بالعمل. وغياب فاعلية هذا النمط سببها أنه غير قادر على اتخاذ القرارات الصحيحة المتعلقة بالعمل. فأسلوبه في العمل يتمثل في الحلول الوسطي، وسعيه إلى التقليل من المشكلات الآنية التي تواجهه. كذلك، فهو يحاول جاهدا إرضاء من يؤثرون في حياته العملية أو يشكلون خطرا عليها.

- الأنماط ذات الإنتاجية المرتفعة:

- **النمط البيروقراطي (اللوائحي)**: وهذا النمط لا يهتم لا ببعد الأفراد ولا ببعد العمل. وفاعلية هذا النمط تنبع من تطبيقه للقوانين والأنظمة والتعليمات بحذافرها.

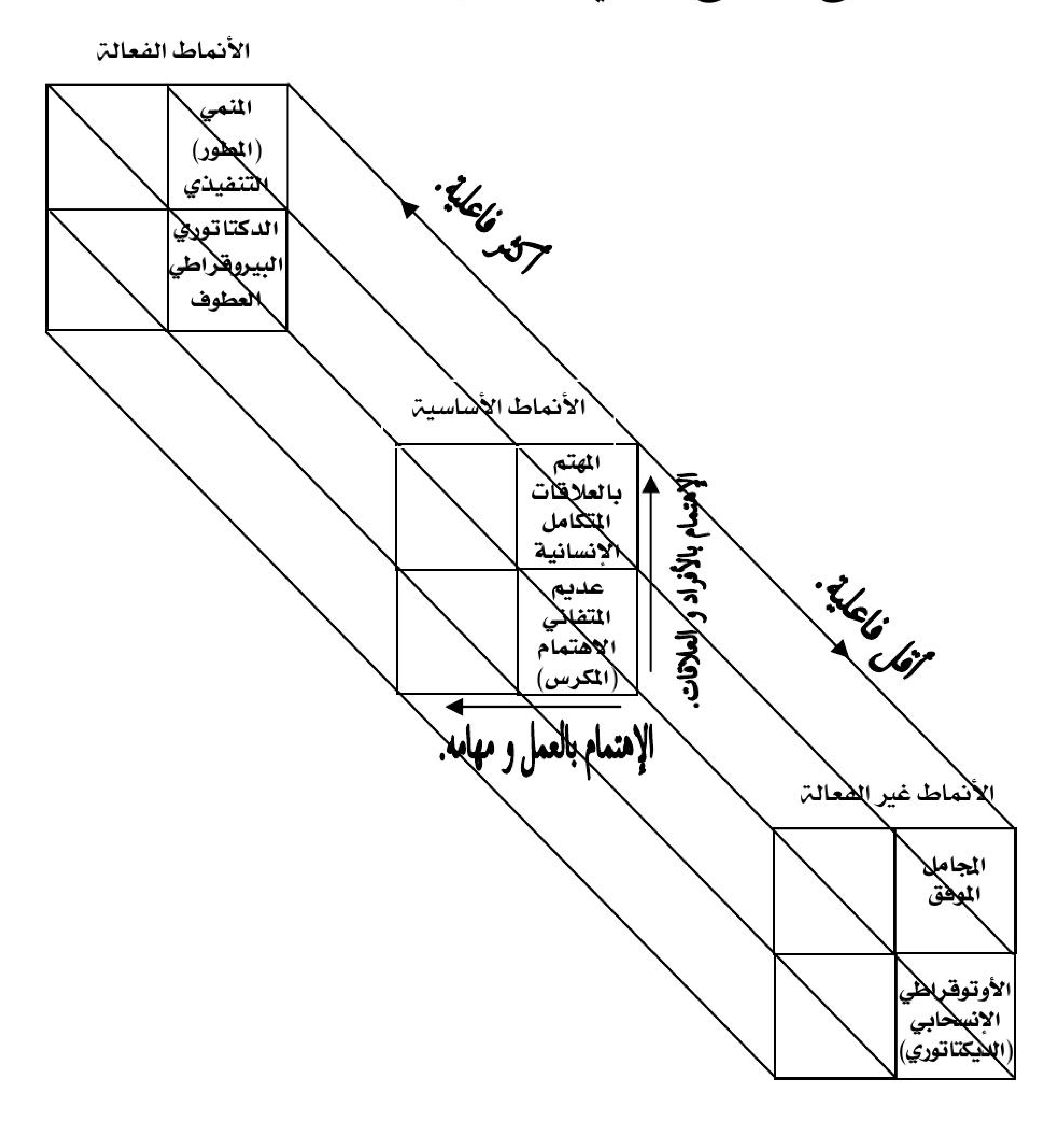
- **النمط المنمي (المطور)**: ويتسم بأن له ثقة ضمنية بالعاملين، وتنبع فاعليته في العمل من عمله المستمر على تنمية وتطوير قدرات ومواهب المرؤوسين وذلك من خلال تهيئته لمناخ عمل مشجع يمكن من تحقيق أعلى درجات الإشباع لحاجات المرؤوسين.

- **النمط الديكتاتوري العطوف**: ويتسم بأن له ثقة ضمنية بنفسه، فهو يهتم كثيرا بالعمل على المدى القصير والطويل، وفاعليته في العمل ترتكز على قدراته ومهاراته في توفير مناخ عمل يساعد على كسب طاعة المرؤوسين وولائهم لإنجاز ما يرغب فيه دون مقاومة منهم قد تؤثر على هذه العملية.

- **النمط التنفيذي**: وعمل هذا النمط يتمثل في توجيه أقصى طاقات المرؤوسين لإنجاز العمل المرغوب على المدى القصير والطويل، وهو في تحديده لمستويات أداء العمل يدرك أن ثمة فروق فردية بين المرؤوسين في القدرات والمهارات لإنجاز هذه المستويات، الأمر الذي يجعله يمارس أساليب مختلفة في التعامل مع كل فرد في عملية الإنجاز.

وتنبع فاعلية هذا النمط في العمل من كونه يهتم بشكل واضح بكل من بعد الأفراد وبعد العمل مما ينعكس إيجابا على دوافع المرؤوسين لتحقيق الأهداف[96].

والشكل التالي، كما ورد في كتاب ويليام ريدن الموسوم "الفاعلية الإدارية" يوضح النموذج الثلاثي الأبعاد في القيادة [97].



شكل رقم (05): مضمون النموذج

الثلاثي في القيادة لويليام ريدن

4-2-1- تقييم النموذج الثلاثي الأبعاد:

من الملاحظات المسجلة على مضمون نموذج ويليام ريدن في القيادة نسجل ما ذكره حسين حمادة في كتابه الموسوم "العلوم السلوكية" الصادر سنة 1977 من أن المسميات المدرجة داخل الشبكات الموضحة في الشكل ليست مهمة لذاتها، غير أن المهم التركيز على نقطتين أساسيتين في هذا النموذج هما:

- أن كل مدير في تعامله مع موقف ما يستخدم توليفة من تهيئة المهام وتهيئة العلاقات وأن أسلوبه في كل حالة سيكون مناسبا (فعالا) أو غير مناسب (غير فعال).

- ينبغي عدم النظر إلى هذه المسميات على أنها حالة تتحقق أولا تتحقق، ولكن يجب النظر إليها على أنها محور يمتد بين طرفين، أحدهما يمثل النمط الفعال، والآخر يمثل النمط غير الفعال. فالفاعلية مسألة درجات، والنمط القيادي الذي يكون فعالا في موقف لن يكون كذلك، بالضرورة، في موقف آخر.

وعليه، فإن نموذج ويليام ريدن لفاعلية القيادة يقوم على افتراض أن النمط القيادي الفعال يعتمد على الموقف، وأنه لا يوجد نمط واحد للقائد، الذي ينبغي عليه أن يكيف نفسه دائما، وهو بهذا يتفق مع طرح فيرد فيدلر في موضوع فاعلية القيادة الذي سبقت الإشارة إليه.

وقد كان لنموذج ريدن، فيما بعد، الأثر الكبير والإيجابي في ظهور بحوث لاحقة أسهمت بشكل كبير في توضيح أبعاد أخرى لموضوع فاعلية القيادة والتي من بينها على وجه الخصوص نظرية دورة الحياة لبول هيرسي وكينث بلانشار Paul Hersey & Kenneth Blanchard [98]، التي سنتعرض لها لاحقا من هذا الكتاب.

3-4- نظرية المسار والهدف:

قدمت هذه النظرية لأول مرة من قبل مارتين إيفانزMartin Evans في كتابه الموسوم "السلوك التنظيمي والأداء الإنساني" الصادر سنة 1970 ليتم تطويرها ونشرها سنة 1971 في دورية "العلوم الإدارية" من قبل روبرت هاوسRobert House أين تضمنت وضعا لأسلوبين من سلوك القائد هما:

*- **السلوك التوجيهي**: وهو الذي يحدد ما هو متوقع من المرؤوسين.

*- **السلوك المساعد**: وهو الذي يهتم بحاجات العاملين(99) .

وفي سنة 1974 طورت مرة ثانية بشكل أكثر ونشرت في جريدة "التجارة المعاصرة" من قبل روبرت هاوس وزميله تيرانس ميتشل Robert House & Terrence Mitchell حيث تم إضافة أسلوبين آخرين لها هما:

- القيادة المهتمة بالإنجاز.

- القيادة المشاركة.

وتعتبر هذه النظرية محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية المرؤوسين للأداء ورضاهم الوظيفي. فهي تستند أساسا إلى الفروض التي تضمنتها نظرية التوقع في الدافعية لفكتور فروم السالفة الذكر والتي طورها كل من ليمان بورتر وإدوارد لولير.

وتشير هذه النظرية بأن فاعلية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه على دافعية المرؤوسين للأداء وعلى رضاهم واتجاهاتهم السيكولوجية.

ومصطلح المسار والهدف الذي يحتويه عنوان النظرية مشتق من المفهوم المحوري الذي تتضمنه النظرية، والذي يوضح الكيفية التي يؤثر من خلالها القائد على مدركات المرؤوسين والمتعلقة بأهدافهم في العمل، وأهدافهم الشخصية، وكذا، المتعلقة بالمسار المؤدي لتحقق هذه الأهداف(100) .

وتعتمد قدرة القائد على التأثير على مدركات المرؤوسين، وفق هذه النظرية، على عنصرين أساسيين هما:

ـ **عنصر المسلك**: ويتمثل في توضيح وتيسير القائد للمسالك والطرق التي بإمكانها مساعدة المرؤوسين على إنجاز أهدافهم الخاصة بالتوازي مع أهداف المنظمة.

ـ **عنصر الهدف**: ويتمثل في تأكيد القائد على العلاقة الموجودة بين الأهداف الخاصة بالمرؤوسين وأهداف المنظمة وذلك بزيادة عدد وأنواع المكافآت التي يتحصل عليها المرؤوسين لتحقيق أهداف العمل [101].

وتحدد النظرية لتفسير أثر السلوك القيادي على رضا ودافعية المرؤوسين أربعة أنماط من السلوك هي:

ـ **القيادة الموجهة**: وتتميز بتحديد القائد لما يجب على مرؤوسيه عمله، وقيامه بإرشادهم وتوجيههم فيما ينبغي عليهم عمله، كما يوضح لهم القواعد والضوابط والتعليمات الضرورية لإنجاز العمل من دون منحهم فرصة المشاركة في إبداء الرأي والمشورة.

ـ **القيادة المساعدة (الإنسانية)**: ويتسم هذا النوع من القيادة باهتمامه بدرجة كبيرة بالعنصر الإنساني في المنظمة من حيث مشاعرهم وراحتهم ومعاملتهم باحترام وتقدير.

ـ **القيادة المهتمة بالإنجاز**: ويتسم هذا النوع من القيادة بتحديده لأهداف المرؤوسين وتوقعه أن يبذلوا أقصى جهودهم لتحقيقها وفي الوقت نفسه يظهر لهم ثقته الكاملة بهم ومقدرتهم على تحمل المسئولية.

ـ **القيادة المشاركة**: ويتسم هذا النمط بمنح القائد المرؤوسين فرصة المشاركة وتقديم الاقتراحات فيما يتعلق بعملية صناعة واتخاذ مختلف القرارات التنظيمية [102].

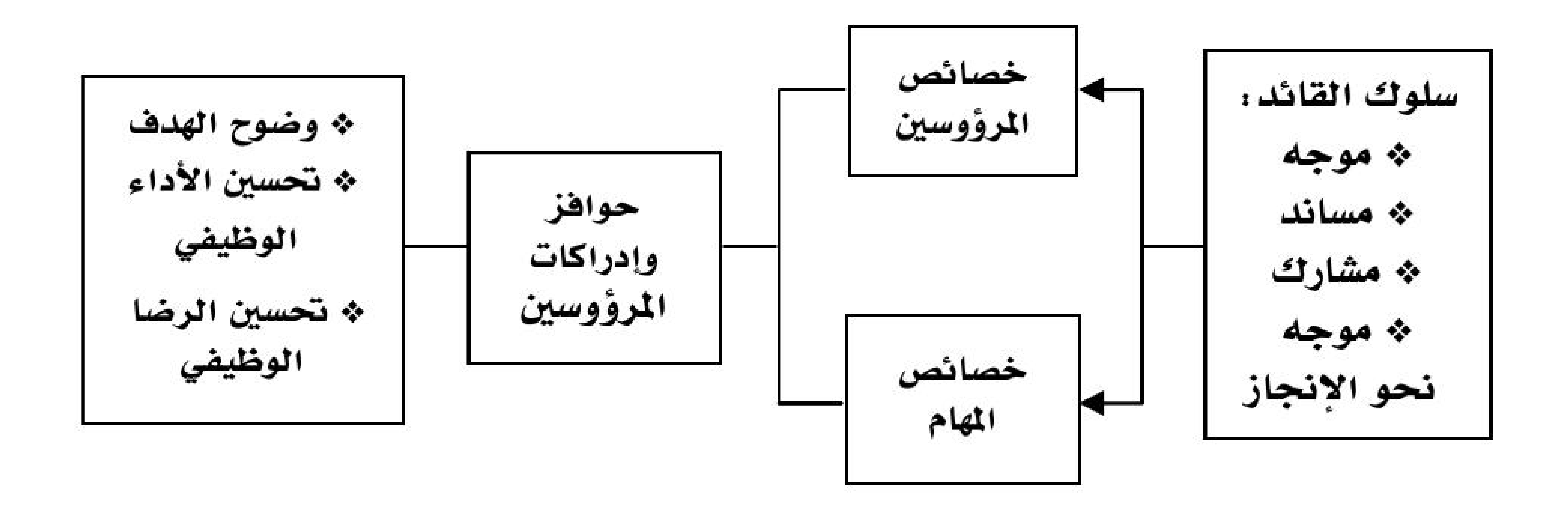
وفيما يتعلق بطبيعة الموقف، فتفترض هذه النظرية أن متغيرات الموقف تلعب دورا وسطيا، فهي لا تؤثر على دافعية ورضا المرؤوسين (المتغيرات التابعة) مباشرة، وإنما على العلاقة بين متغيرات أنماط القيادة (المتغيرات المستقلة) ودافعية ورضا المرؤوسين [103].

وتتمثل متغيرات الموقف التي تدخلها النظرية في فروضها، والتي على أساسها يتحدد نمط القيادة المفضل في ظل موقف معين في فئتين هما:

- ***خصائص بيئة عمل المرؤوسين:*** وتعني أنه كلما كان العمل غامضا وغير محدد لدى المرؤوسين، فإنهم يكونوا أكثر تقبلا لسلوكيات وتصرفات قائدهم لأن ذلك يساعدهم على التعرف على المسار الصحيح لإنجاز الأهداف المسطرة لهم، في حين أنه كلما كان العمل واضحا ومحددا لهم فإنهم سوف ينظرون إلى سلوكيات وتصرفات قائدهم على أنها تدخل وإفراط في مراقبتهم والإشراف عليهم مما يؤدي إلى شعورهم بعدم الرضا الوظيفي.

- ***خصائص المرؤوسين:*** ويقصد بها أن المرؤوسين ينظرون إلى سلوكيات وتصرفات قائدهم على أنها مقبولة فقط في حالة ما إذا كانت تشكل مصدرا حاليا ومستقبلا لإشباع حاجاتهم المختلفة [104].

والشكل التالي كما ورد في كتاب مولنس.Mullins,L.J الموسوم "الإدارة والسلوك التنظيمي" ,Management and Organisational Behaviour الصادر سنة 1989 يوضح مضمون نظرية المسار والهدف لهاوس وميتشل في القيادة [105].



شكل رقم (06) يوضح مضمون نظرية المسار والهدف في القيادة لهاوس وميتشل

وما تتميز به هذه النظرية أنها تفترض إمكانية ممارسة نفس القائد للأنماط القيادية الأربعة في مواقف مختلفة. فعلى عكس نظرية فيدلر التي تفترض نمطا واحدا للقيادة يتصف به كل قائد، تقترح نظرية المسار والهدف أن الفرد الواحد يمكن أن يكون له أكثر من نمط قيادة حسب طبيعة الموقف الذي يوجد فيه[106].

4-3-1- تقييم نظرية المسار والهدف:

قام هاوس وميتشل باستعراض بعض نتائج البحوث التي أيدت فرض نظريتهم، وقد أسفر هذا الاستعراض على الاتجاهات الرئيسية التالية:

- أشارت هذه النظرية من خلال أبحاثها إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الموجهة ورضا ودافعية العاملين أصحاب الشخصية المنغلقة الذين يقومون بمهام غامضة، بينما وجدت علاقة سلبية بين هذا النمط من القيادة ورضا ودافعية العاملين أصحاب الشخصية المنغلقة الذين يعملون في إنجاز مهام واضحة[107].

ـ توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة المساعدة ورضا ودافعية العاملين أصحاب الشخصية المنغلقة الذين يعملون بمهام يتولد فيها الشعور بالإحباط والتوتر والاستياء [108].

ـ توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة المشاركة ورضا ودافعية العاملين أصحاب الشخصية المستقلة عندما يكون العمل غامضا، ويشعر العاملون بارتباطه بهم وتعبيره عن ذاتهم. كذلك، توجد علاقة إيجابية بين هذا النمط من القيادة ورضا ودافعية العاملين عندما يكون العمل واضحا ويشعر العاملون بعدم تعبيره عن ذاتهم وعدم ارتباطه بهم [109].

ـ وجد أن أكبر نجاح تحققه القيادة المهتمة بالإنجاز هو تنمية الثقة بالمرؤوسين أصحاب الشخصية المستقلة، وذلك في حالة غموض المهام الموكلة لهم [110]. أما في حالة وضوح المهام الموكلة للمرؤوسين فإن القيادة المهتمة بإنجاز لا تساعد على تنمية الثقة بهم [111].

وخلاصة القول، أن نتائج هذه الدراسات لا تعني بالضرورة أن كل الأبحاث التي أجريت لاختبار فروض هذه النظرية قد أكدت صحتها، وأيضا، تنبؤاتها.

فهناك عدد من الدراسات التي تضاربت نتائجها مع فروض وتنبؤات نظرية المسار والهدف في القيادة. لكن التقييم الموضوعي لهذه النظرية، كما يشير إلى ذلك أحمد صقر عاشور في كتابه الموسوم "إدارة القوى العاملة" الصادر سنة 1979، يؤكد على أن هذه النظرية قد استطاعت أن تخرج ببحوث القيادة من دائرة العقم الذي وقعت فيه لسنوات عديدة. فلأول مرة تستخدم مفاهيم ومتغيرات تتعلق بموضوع الدافعية باعتبارها الأساس في عملية التأثير التي يمارسها القائد على المرؤوسين.

هذه المفاهيم التي تقدم تفسيرا منطقيا ومعقولا للتفاعل الذي يحدث بين نمط القيادة ومتغيري خصائص المرؤوسين وخصائص بيئة عملهم، ومثل هذا التفسير افتقدته نظرية فرد فيدلر في القيادة السالفة الذكر [112].

4.4. نظرية دورة الحياة:

قدمت هذه النظرية سنة 1972 من قبل الباحثين بول هرسي وكينث بلانشار Paul Hersey & Kenneth Blanchard في كتابهم الموسوم "إدارة السلوك التنظيمي"، وهذه النظرية، في حقيقة الأمر، هي امتداد لنتائج دراسات كل من جامعة أوهايو ووليام ريدن في القيادة كونها تبنت في تناولها لهذه الظاهرة بعض مفاهيم دراسات جامعة أوهايو والمتمثلة أساسا في مفهومي الاهتمام بالأفراد، والاهتمام بالعمل، غير أن هرسي وبلا نشار أدخلا على هذين المفهومين بعض التعديلات الطفيفة إذ غيرا مفهوم "الاهتمام بالأفراد" بمفهوم "سلوك العلاقة" ومفهوم "الاهتمام بالعمل" بمفهوم "سلوك المهمة" [113].

فأما "سلوك العلاقة" فيتضمن اتصالا ثنائي الاتجاه ومن خلاله يظهر القائد للمرؤوسين سلوكيات مساعدة على إنجاز العمل والتي من أهمها توفير المساعدة العاطفية وتقديم يد المساعدة لهم داخل المنظمة...الخ.

أما "سلوك المهمة" فيشمل اتصالا ذو اتجاه واحد يقوم من خلاله القائد بشرح للمرؤوسين طبيعة العمل ومتى وأين وكيف يتم أدائه [114].

وحسب هرسي وبلانشار فإن تفاعل هذين البعدين من السلوك يؤدي إلى الحصول على أربع مستويات من البلوغ لدى المرؤوسين المتعلق بإنجاز المهمة، والتي تخلق مواقف تتطلب أربع مجموعات من سلوك العلاقة وسلوك المهمة من طرف القائد.

ففيما يتعلق بالمستويات الأربعة لمتغير البلوغ فهي كما يلي:

ب1ـ قدرة ورغبة المرؤوسين في إنجاز المهمة منخفضتان.

ب2ـ قدرة المرؤوسين في إنجاز المهمة منخفضة ولكن رغبتهم مرتفعة.

ب3ـ قدرة المرؤوسين في إنجاز المهمة مرتفعة ولكن رغبتهم منخفضة.

ب4ـ قدرة ورغبة المرؤوسين في إنجاز المهمة مرتفعتان.

ومصطلح مستوى بلوغ المرؤوسين الذي هو المتغير الرئيسي في نظرية هرسي وبلانشار لا يعني حسب رأيهما البلوغ من حيث السن أو الاستقرار النفسي أو النمو العقلي أو العاطفي، بل يعني مدى رغبة المرؤوسين في الإنجاز والتحصيل وتحمل المسئولية، وأيضا، مستوى خبراتهم العملية وقدراتهم الشخصية.

وأهمية مستوى بلوغ المرؤوسين في نظرية هرسي وبلانشار نابعة، حسب رأيهما، من كونه المحدد لعلاقة القائد بالمرؤوسين. فعلى القائد أن يغير ويختار نمطه القيادي من بين أربعة أنماط بما يتوافق واحتياجات كل مستوى من مستويات البلوغ السالفة الذكر. وهذه الأنماط هي:

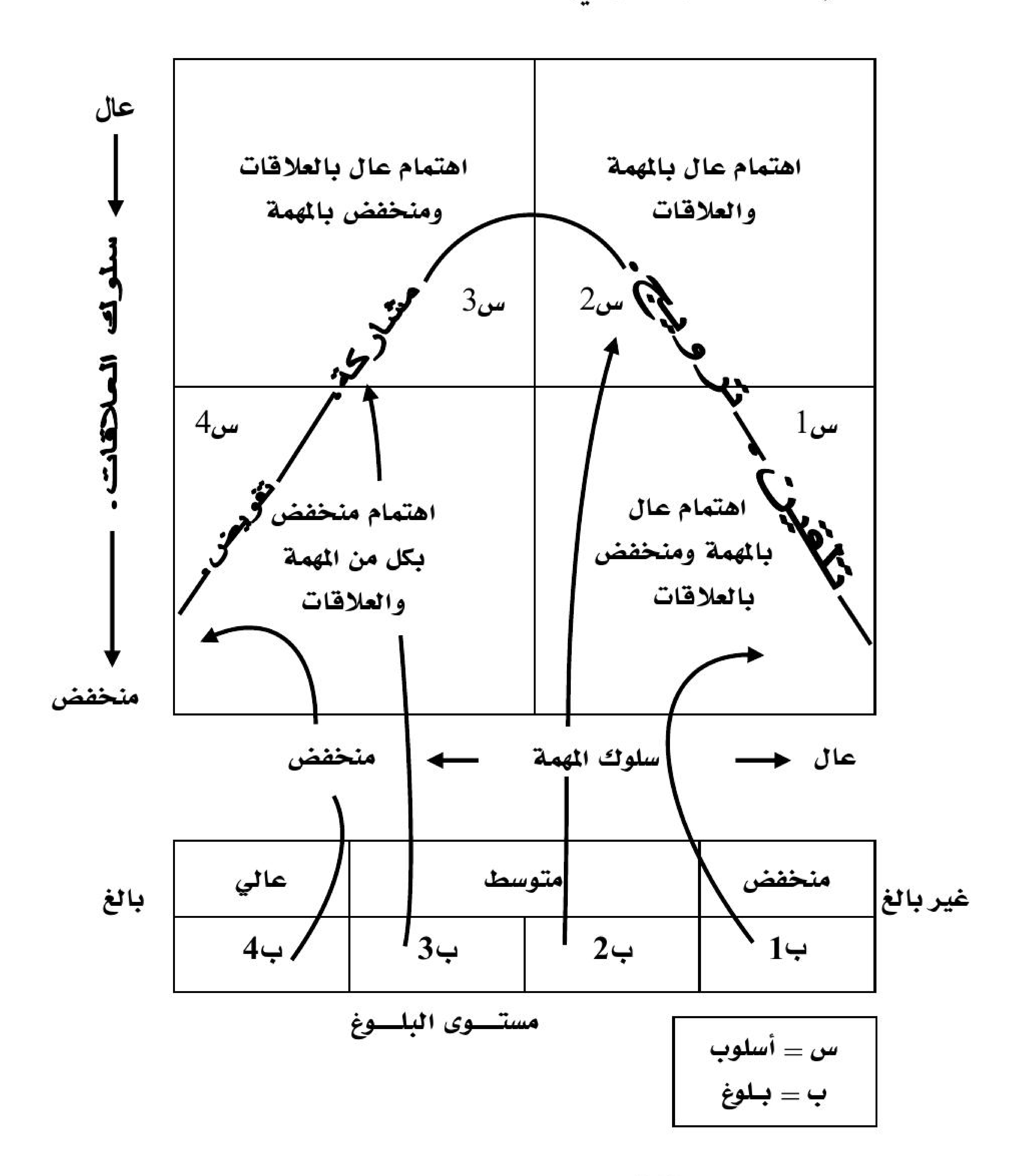
ن1ـ النمط التلقيني: وفيه يكون اهتمام القائد بالمهمة مرتفعا وبالعلاقات منخفضا.

ن2ـ النمط الترويجي: وفيه يكون اهتمام القائد بكل من المهمة والعلاقات مرتفعا.

ن3ـ النمط المشارك: وفيه يكون اهتمام القائد بالمهمة منخفضا وبالعلاقات مرتفعا.

ن4ـ النمط التفويضي: وفيه يكون اهتمام القائد بكل من المهمة والعلاقات منخفضا.

والشكل التالي كما ورد في كتاب غراي وستارك الموسوم "السلوك التنظيمي: مفاهيم وتطبيقات" الصادر سنة 1984 يوضح مضمون نظرية دورة الحياة في القيادة لبول هرسي وكينث بلانشار [115] :



شكل رقم (07) يوضح مضمون نظرية دورة الحياة في القيادة لبول هرسي وكنيث بلانشار

وكما يوضحه هذا الشكل فإنه كلما رغب القائد في تكليف مرؤوسيه بإنجاز مهام معينة، ينبغي عليه أن يأخذ بعين الاعتبار مستوى بلوغهم. فنجاح القائد حسب هرسي وبلانشار يتم فقط عندما يكون مستوى بلوغ الأتباع متسقا والنمط القيادي الذي ينتهجه.

فالنمط القيادي (1) على سبيل المثال يكون أكثر فاعلية في قيادة الأتباع عندما يكون مستوى بلوغهم ضعيفا. في حين أن النمط القيادي (2)، (3) يكون أكثر فاعلية عندما يكون مستوى بلوغ الأتباع متوسطا، أما النمط القيادي (4) فيكون أكثر فاعلية عندما يكون مستوى بلوغ الأتباع مرتفعا.

وعملية اختيار القائد للنمط القيادي المناسب وفق تصورات هذه النظرية، كما يشير إلى ذلك نصير في كتابه الموسوم "القيادة في الإدارة العربية" الصادر سنة 1987، ليس بالأمر الهين. فالقدرة على تشخيص مستوى بلوغ الأتباع، ومتطلبات كل ظرف من الأمور المعقدة التقدير.

وعليه، فإن على القائد أن يتصف ببعد النظر في معرفة حاجات وتوقعات الأتباع وأن يعي أن هذه الأمور متغيرة باستمرار وأنه ينبغي عليه دائما أن يغير من نمطه القيادي لمواكبة التغير الدائم في مستوى بلوغ الأتباع الناجم عن عدة أسباب منها: تغير في الوظيفة، مشاكل شخصية وعائلية، تغير مستوى صعوبة الوظيفة الحالية نتيجة إدخال تكنولوجيا جديدة...الخ [116].

4-5- النظرية المعيارية:

قدمت هذه النظرية في سنة 1973 من قبل الباحثين فيكثور فروم وفليب ياتون Victor Vroom & Phillipe Yetton في كتابهما الموسوم "القيادة وصنع القرار".

وهذه النظرية وخلافا للنظريات السالفة الذكر في القيادة التي تهتم بوصف ما هو موجود بخصوص سلوك القائد والنتائج المترتبة عليه، فإنها

تقدم ما ينبغي أن يسلكه القائد. أو بمعنى آخر، أنها توضح للقائد نمط القيادة الفعال الواجب اعتماده عند تغيير مستوى مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار. فهي تقدم للقائد أنماط معيارية للتصرفات القيادية [117] .

وفروم وياتون في صياغتهما لهذه النظرية قد تأثرا بشكل كبير بدراسات نورمان مايرNorman Maier من جامعة ميتشغان، ذلك لأن المفاهيم التي تضمنتها هذه النظرية كمفهوم كفاءة القرار وقبول المرؤوسين له، وأيضا، طبيعة المشكلات التي يواجهها القائد وغيرها من المفاهيم، قد أستخدمها ماير في أوائل سنوات الخمسينات في دراساته على القيادة. لكن هذه المفاهيم ونتائج الدراسات المرتبطة بها كانت مبعثرة لا يربط بينها بناء نظري إلى غاية سنوات السبعينات أين قام فروم وياتون بمهمة التنظير هذه وصاغا بذلك نظريتهما هذه [118] .

وعملية إدراج هذه النظرية ضمن التناول الموقفي في دراسة القيادة تمت على اعتبار أن مضمون هذه النظرية يشير إلى أن عملية اختيار القائد لبدائل اتخاذ القرار تتحدد على أساس المواقف التي يواجهها وطبيعة المشكلات التي يتخذ القرار بشأنها [119] .

بمعنى آخر، أنها تفترض وجود أسلوب قيادي مناسب لكل المواقف مما يحتم على القادة تطوير مدى سلوكهم القيادي الذي يبدأ بالقيادة الاستبدادية وينتهي بالقيادة الديمقراطية، وأن يختار هؤلاء القادة الأسلوب الملائم للموقف الذي يواجهونه وهم يؤدون أدوارهم المختلفة [120] .

وتستعمل هذه النظرية في تحديدها للأساليب الملائمة للتصرف من قبل القائد معيارين يستعملان لقياس مستوى نجاح القرارات، وخمسة أساليب رئيسية للقيادة، وسبعة مواقف، وأربعة عشر نوعا من أنواع المشكلات التي تتخذ بشأنها القرارات، وسبع قواعد لتحديد الأسلوب القيادي الواجب انتهاجه من قبل القائد أو المدير [121] .

وفيما يلي إيضاح لكل عنصر من هذه العناصر التي تتضمنها وترتكز عليها النظرية المعيارية لفيكثور فروم وفليب ياتون.

أولا: معايير نجاح القرار:

وفقا لهذه النظرية فإن المعايير التي يقاس على أساسها مدى حل مشكلة تنظيمية ما ترد إلى معيارين رئيسيين هما، كفاءة القرار، وقبول المرؤوسين له.

ففيما يتعلق بمعيار الكفاءة فيعنى مدى تأثير القرارات على الأنشطة الإنتاجية لأفراد الجماعة، وهو يرتبط بمؤشرات موضوعية منها: التكلفة، الوفورات، الإيرادات، الوقت، الابتكار وغيرها.

أما معيار قبول الأفراد فيتعلق بالاعتبارات السيكوإجتماعية للأفراد الذين يؤثر فيهم القرار أو يقومون بتنفيذه، والتي من أمثلتها درجة رضاهم على القرار المتخذ، أو تحمسهم له، أو درجة الإشباع التي يحققها القرار لهم، أو درجة التماسك والوئام المترتب على القرار في علاقاتهم بالمنظمة أو بالقائد أو ببعضهم البعض وغيرها.

وقد يكون معيار النجاح الرئيسي لقرار يتعلق بمشكلة معينة في مواقف معينة هو معيار الكفاءة، وفي مواقف أخرى يكون معيار القبول، وفي بعض المواقف الأخرى يقاس نجاح القرار على أساس المزج بين المعيارين الكفاءة والقبول معا على اعتبار أن كليهما مهم، أو لأن تحقيق أحدهما يتوقف على تحقيق الآخر[122].

ثانيا: أنماط القيادة:

تقترح النظرية المعيارية خمسة أنماط بديلة لسلوك القائد في مواجهته لمشكلة ما. وهذه الأنماط توضح الطريقة التي ينتهجها القائد والتي تساعده على إيجاد حلا للمشكلة التي تواجهه، وهي (الأنماط) متدرجة على خط

استمراري يبدأ من إنفراد القائد بشكل مطلق بعملية اتخاذ القرار إلى إشراك كلي للمرؤوسين في هذه العملية. فالقائد بإمكانه اعتماد جميع الأنماط القيادية الخمسة وذلك تبعا لطبيعة الموقف الذي يواجهه. وعملية اختيار القائد للنمط الملائم لحل المشكلة التي تواجهه تتوقف على قدرته على التشخيص الدقيق والسليم لأبعاد هذه المشكلة [(123)].

وتتحدد الأنماط الخمسة التي تقوم عليها هذه النظرية فيما يلي:

- ***النمط الأول***: يتخذ القائد القرار بمفرده في ضوء المعلومات المتوفرة لديه عن المشكلة في فترة زمنية معينة.

-***النمط الثاني***: يقوم القائد بجمع البيانات الضرورية من المرؤوسين ثم ينفرد هو باتخاذ القرار. وفي هذا النمط قد يقوم القائد بإعلام المرؤوسين بالمشكلة التي يجمع بشأنها البيانات منهم أوقد لا يعلمهم بذلك.

- ***النمط الثالث***: يقوم القائد بإعلام المرؤوسين بالمشكلة بشكل فردي (كل فرد على حدا) ويحصل على أراء ومقترحات كل مرؤوس، وبعد ذلك ينفرد هو باتخاذ القرار النهائي الذي قد يعكس أولا يعكس تأثير المرؤوسين.

- ***النمط الرابع*** : يقوم القائد بإعلام المرؤوسين بالمشكلة كجماعة وليس كأفراد، ويقومون سويا بجمع الآراء والاقتراحات من بعضهم البعض، ثم ينفرد هو بصنع القرار النهائي.

- ***النمط الخامس***: يقوم القائد بإعلام المرؤوسين بالمشكلة كجماعة ثم يجمع الآراء والبدائل التي يقترحونها، وبعد ذلك يقوم بقيادة عملية التشاور والمناقشة لتقييم مختلف المقترحات المقدمة ليصل في النهاية مع المرؤوسين إلى اتفاق حول الحل أو القرار المختار. فمهمة القائد في هذا النمط تكمن في كونه قائد للاجتماعات التي تتم فيها المناقشات دون أي محاولة منه للتأثير

على الجماعة لقبول حله أو وجهة نظر معينة، والقائد هنا يقبل ويلتزم بتطبيق ما يصل إليه من اتفاق جماعي لحل المشكلة [124].

ثالثا: أبعاد الموقف:

تحدد النظرية المعيارية أبعاد الموقف من خلال سبعة أسئلة من شأنها تسهيل عملية اختيار النمط القيادي الملائم، والإجابة على كل سؤال من هذه الأسئلة تحدد بعدا من أبعاد الموقف، وهذه الأسئلة هي:

- هل معيار الكفاءة يعتبر معيارا هاما للنجاح في اختيار أفضل القرار من ضمن القرارات البديلة المتوفرة؟

- هل المعلومات المتوفرة للقائد كافية لصناعة قرار عال الكفاءة؟

- هل أبعاد وعناصر المشكلة واضحة للقائد بشكل جيد؟

- هل معيار قبول المرؤوسين للقرار يعتبر مهما لتنفيذه؟

- هل القائد متيقنا نسبيا من أن إنفراده بصناعة القرار ستلقى قبولا لدى المرؤوسين؟

- هل يتبنى المرؤوسين الأهداف التنظيمية المراد تحقيقها؟

- هل هناك احتمال لحدوث صراع بين المرؤوسين حول القرارات المتخذة؟ [125]

رابعا: قواعد اختيار النمط القيادي الملائم:

تقترح النظرية المعيارية لفروم وياتون سبعة قواعد معيارية الهدف منها اختيار النمط القيادي الملائم لكل مجموعة من خصائص الموقف. وتقوم هذه القواعد على مبدأ مفاده استبعاد القائد للأنماط القيادية غير المناسبة لكل نوع من أنواع المواقف. وهذه القواعد السبعة هي [126].

- **قاعدة المعلومات**: إذا كان معيار كفاءة القرار مهما ولم تتوفر لدى القائد المعلومات الضرورية، أو الخبرة الكافية لحل المشكلة بنفسه واتخاذ القرارات بشأنها، فإن إنفراد القائد بصنع القرار يجب استبعاده (استبعاد النمط القيادي الأول) باعتباره تصرفا غير مناسب من شأنه أن يؤدي إلى قرار ذي نوعية رديئة. فتحقيق معيار كفاءة الحل يتطلب حصول القائد من المرؤوسين على المعلومات الضرورية والخبرات الكافية لحل المشكلة.

- **قاعدة الثقة**: إذا كان معيار كفاءة القرار مهما، لكن لا يمكن للقائد أن يثق في قدرة المرؤوسين على مساهمتهم في صنع القرار الصحيح لحل المشكلة، فإن تفويضهم صناعة القرار يعد تصرفا غير ملائم وينبغي استبعاده (استبعاد النمط القيادي الخامس).

- **قاعدة عدم وضوح عناصر المشكلة**: إذا كان معيار كفاءة القرار مهما لكن القائد لا يملك الخبرة الكافية بأبعاد المشكلة ولا المعلومات الضرورية لحلها ولا مكان تواجد هذه المعلومات فإن التصرف الملائم من قبل القائد هنا هو العمل على توفير فرص تفاعل واتصال بين المرؤوسين الذين يملكون المعلومات الضرورية لحل المشكلة. فمثل هذا التفاعل كفيل بأن يمكن من صنع قرار ذو كفاءة عالية. فالقائد في مثل هذه المواقف ينبغي عليه استبعاد كل أشكال التعامل مع المرؤوسين كأفراد أو إنفراده بصنع القرار دون استشارتهم كمجموعة (استبعاد النمط القيادي الأول والثاني والثالث).

- **قاعدة القبول**: إذا كان معيار قبول المرؤوسين مهما للتنفيذ الفعال للقرار المتخذ، وكان في نفس الوقت من غير المؤكد أن إنفراد القائد بصنع القرار سيلقى قبول المرؤوسين فإن مثل هذا الإنفراد يعتبر تصرفا غير ملائم وينبغي استبعاده (استبعاد النمط القيادي الأول والثاني).

- *قاعدة النزاع والتعارض*: إذا كان معيار قبول المرؤوسين مهما للتنفيذ الفعال للقرار المتخذ وكان في نفس الوقت من غير المؤكد أن إنفراد القائد بصنع القرار سيلقى قبول المرؤوسين، وكانت هناك، أيضا، إمكانية لنشأة نزاع بين المرؤوسين حول القرار المتخذ، فإنه يتحتم على القائد استبعاد جميع أنماط تعامله مع المرؤوسين كأفراد لعدم صلاحيتها (استبعاد النمط القيادي الأول والثاني والثالث) كونها لا تعطي للمرؤوسين فرصة التفاعل مع بعضهم البعض لحل نقاط الخلاف الموجودة فيما بينهم والتي لا يمكن تسويتها إلا باعتماد النمط القيادي الرابع والخامس.

- *قاعدة العدالة*: إذا كان معيار كفاءة القرار غير مهم، وكان معيار قبول المرؤوسين للقرار المتخذ مهما، وفي نفس الوقت كان من غير المؤكد أن إنفراد القائد بصنع القرار سيلقى قبول المرؤوسين فإنه يتحتم على القائد استبعاد جميع الأنماط القيادية (النمط القيادي الأول والثاني والثالث والرابع) التي من شأنها أن تزيد من درجة عدم قبول المرؤوسين للقرار المتخذ، واعتماد النمط القيادي الخامس الكفيل بزيادة قبول المرؤوسين للقرار المتخذ إلى أقصى درجة ممكنة.

- *قاعدة أولوية القبول*: إذا كان معيار قبول المرؤوسين للقرار المتخذ مهما، وكان تجسيد هذا القبول غير مؤكدا إذا أنفرد القائد بصناعة القرار، وكانت درجة الثقة عالية في إمكانية تحقيق المرؤوسين لمعيار الكفاءة من خلال القرار الذين يتفقون عليه، وأيضا، كان المرؤوسين محفزين لتحقيق الأهداف التنظيمية فإنه يتحتم على القائد استبعاد كل أشكال إنفراده بصناعة القرار لعدم صلاحيتها (استبعاد النمط القيادي الأول والثاني والثالث والرابع) وإتباع نمط قيادي يتميز بالمشاركة

العالية (النمط الخامس) كونه يضمن في مثل هذه المواقف تحقيق معيار القبول دون التضحية بمعيار الكفاءة.

وما تجدر الإشارة إليه في سياق تناول القواعد الموقفية لاختيار النمط القيادي الملائم من منظور النظرية المعيارية أن هذه القواعد هي التي على أساسها يقوم القائد باختيار النمط القيادي الملائم واستبعاد الأنماط القيادية غير الملائمة لكل مجموعة من متغيرات الموقف المحددة في كل قاعدة من القواعد السبعة.

ففي بعض المواقف لا يبقى للقائد نتيجة عملية الاستبعاد التي يقوم بها سوى نمط قيادي واحد ملائم ينبغي على القائد انتهاجه كما هو الحال في قاعدة العدالة وقاعدة أولوية القبول أين لا يبقى بعد عملية الاستبعاد سوى النمط القيادي الخامس. وفي مثل هذه المواقف أين لا يوجد سوى نمط قيادي واحد ملائم لا تكون هناك مشكلة. لكن المشكلة تبرز فقط عندما يبقى أمام القائد أكثر من نمط قيادي ملائم بعد قيامه بعملية الاستبعاد كما هو الحال في قاعدتي المعلومات والقبول.

فتطبيق قاعدة المعلومات، كما سبقت الإشارة إلى ذلك، يبقي بعد عملية الاستبعاد أربعة أنماط قيادية ملائمة ينبغي على القائد المفاضلة بينها، في حين أن تطبيق قاعدة القبول يبقي بعد عملية الاستبعاد ثلاثة أنماط قيادية ملائمة. فالسؤال المطروح هو: على أي أساس سوف يقوم القائد بعملية المفاضلة بين الأنماط القيادية المتبقية في مثل هذه المواقف؟

وقد أجاب فروم وياثون على هذا السؤال بضرورة إضافة معيار ثالث هو المدة الزمنية التي تتطلبها صناعة القرار.

ففي حالة تساوي جميع العوامل الأخرى وعندما يبقى أمام القائد أكثر من نمط قيادي ملائم بعد تطبيقه لقاعدة الاستبعاد، فإن النمط القيادي الذي يستغرق وقتا أقل ينبغي عليه انتهاجه على ما عداه من الأنماط القيادية الأخرى.

خامسا: شجرة القرارات القيادية:

لقد أستخدم فروم وياثون شجرة قرارات صممت من قبليهما لتبيان عملية اختيار النمط القيادي الملائم وفقا لطبيعة الموقف الذي يواجهه القائد والمرؤوسين، فوفقا لهذه الشجرة يندرج اختيار النمط القيادي المناسب للموقف بين خمسة أنماط قيادية بديلة، وهذا الاختيار يعتبر في حد ذاته بمثابة صنع قرار بشأن النمط القيادي الواجب انتهاجه. وتتكون شجرة القرارات القيادية من مجموعة من المسارات التي ينتهي كل منها بالنمط القيادي الملائم لمجموع خصائص وطبيعة الموقف الذي يواجهه القائد والذي يمثل المسار. ويتكون مجموع خصائص الموقف من الإجابات على الأسئلة المختلفة والمحددة لأبعاد الموقف. فعلى أساس نوع الإجابات (نعم أولا) التي يتكون منها المسار يتحدد تركيب خصائص الموقف الذي يمثله المسار، تلك الخصائص التي يمثلها في النهاية نمط القيادة المقترح إتباعه فيها.

والشكل التالي يوضح بناء شجرة القرارات القيادية وفق النظرية المعيارية لفروم وياتون:

نوعية القرار.							قبول المرؤوسين له.
الأسئلة.	1	2	3	4	5	6	7
	هل يعد معيار الكفاءة معيارا هاما	هل المعلومات المتاحة للقائد تكفي لصنع قرار عال الكفاءة	هل المشكلة واضحة للقائد من حيث أبعادها وعناصرها	هل يعتبر قبول المرؤوسين للقرار عنصرا حيوياوحاسما لتنفيذه	هل هناك تأكدنسبي أن إنفراد القائد بصنع القرار سيلقى قبولا من المرؤوسين	هل يتبنى المرؤوسين الأهداف التنظيمية التي يراد الوصول إليها من صنع القرار	هل هناك احتمال لنشأة نزاع وتعارض بين المرؤوسين نتيجة القرار المتخذ
طرح المشكل.	لا نعم			لا نعم لا نعم نعم لا نعم لا	A I : 1 نعم لا A I : 4 نعم لا لا نعم A II :10 نعم لا C II :14	A I : 2 G:3 A I : 5 نعم لا AI I : 9 C I :11 نعم لا	G:6 C II :7 نعم C I :8 لا C I :12 C II :14

منخفضة. ↑ درجة مشاركة المرؤوسين ↑ مرتفعة.	❖- ملاحظة: A I (autocratic I): قرار فردي دون مشاركة المرؤوسين. A II (autocratic II) : قرار فردي باستعمال المعلومات المحصل عليها من المرؤوسين. C I(consultative I) : قرار استشاري بناءا على مناقشة المشكل فرديا ومع كل مرؤوس. C II (consultative II) : قرار استشاري بناءا على مناقشة المشكل مع المرؤوسين كجماعة. G (groupe participation): قرار جماعي. الأرقام من 1 إلى 14 تعني أنواع المشكلات.

شكل رقم (08) يوضح شجرة القرارات القيادية وفق النظرية المعيارية لفروم و ياتون

6-4- تقييم التناول الموقفي:

وخلاصة القول، وبعد استعراضنا لعدد من النظريات التي تناولت موضوع فاعلية القيادة الإدارية من منظور التناول الموقفي الذي هو، في الحقيقة، من أشمل التناولات المفسرة لظاهرة القيادة وأكثرها دقة، يتبين لنا أن ظهور هذه النظريات قد تم على مراحل زمنية متلاحقة، وهذا ما يشير إليه كل من سيزلاجي ووالاس Szilagyi,A & Wallace في كتابهم الموسوم "السلوك التنظيمي والأداء" الصادر سنة 1980 عند تناوليهما لموضوع تطور النظريات الموقفية للقيادة بقوليهما: "في نهاية الستينات من هذا القرن أدرك معظم المهتمين بدراسة موضوع القيادة عجز التناول الذاتي والسلوكي والوظائفي في توضيح كل محددات القيادة الناجحة مما دفع بهؤلاء المهتمين إلى مواصلة البحث في هذا الموضوع للوصول إلى نظريات أكثر شمولية وأكثر دقة اعتمادا على آليات وطرق أخرى والمتمثلة أساسا في المواقف التي يمر بها القائد.

وحيث أن المواقف القيادية تختلف من منظمة إلى أخرى، وذلك نظرا لظروف كل منظمة من حيث: حجم العمل ونوعيته، المهارات، الظروف البيئية المحيطة، وغيرها من المواقف والتي تلعب دورا بارزا في تحديد نوعية القيادة، فقد بدأت الدراسات في موضوع القيادة تهتم بعلاقة العديد من العوامل والمؤثرات المختلفة في المنظمة مثل: الفروق الفردية بين العاملين، هيكل الجماعات والتنظيمات، أنظمة وإجراءات العمل المعتمدة في المنظمة وتطبيقاتها وغيرها من العوامل، بإنتاجية العاملين ورضاهم الوظيفي وفق هذه المواقف المتعددة.

وهكذا فإن الدراسات الحديثة في موضوع القيادة قد أكدت على ضرورة الاهتمام بأربعة أبعاد أساسية في المنظمات لاختيار القائد الفعال، وهذه الأبعاد هي:

- **خصائص القائد**: ويقصد بها أن سلوك القائد في أي بيئة عمل يعتمد في جزء منه على مجموعة خصائص أهمها:

- **خصائصه الشخصية**: وتتمثل أساسا في مقدار الثقة التي يتمتع بها القائد من قبل المرؤوسين، وكذا درجة ذكائه، وأيضا مقدرته على التأثير في الآخرين.

- **حاجاته ودوافعه**: وذلك من حيث مقدارها ونوعيتها، وهل هي محصورة في دوافع القوة والسيطرة أم أنها تتعدى إلى دوافع أخرى كالحاجات الأساسية والاجتماعية وحاجات النمو النفسي والتحقيق الذاتي وحاجات الإبداع والابتكار ومشاركة المرؤوسين في الرأي.

- **خبراته الماضية وقدراته التعزيزية**: وذلك من حيث مدى تأثيرها في مشاركته للمرؤوسين في القيام بأعباء العمل وإنجازها، وكذا ما مدى تأثير العوامل البيئية والثقافية والاجتماعية وغيرها من العوامل في سلوك القائد والمرؤوسين، وفي المواقف التي يمر بها القائد والمنظمة.

- **خصائص المرؤوسين**: يقول سيزلاجي ووالاس أن على القائد قبل أن يقرر أي نمط قيادي سينتهج أن يأخذ في اعتباره الخصائص الفردية ونماذج السلوك عند مرؤوسيه، كونهم مثل القائد لديهم عوامل وخصائص داخلية يمكنها أن تأثر في سلوكهم وتعاملهم وأدائهم الوظيفي. وهذه العوامل تتحدد في:

- **خصائصهم الشخصية**: مثل مقدار الثقة بالنفس، والذكاء وغيرها من الصفات الشخصية التي قد تؤثر في علاقة المرؤوسين بالقائد.

- **حاجاتهم ودوافعهم**: وذلك من حيث مقدارها ونوعيتها (فسيولوجية، اجتماعية، الأمن، النمو، تحقيق الذات) والتي لها تأثير مباشر على مدى فاعلية القائد.

- **خبراتهم الماضية وقدراتهم التعزيزية**: فهي مثل نظيرتها بالنسبة للقائد لها تأثير مباشر في فاعلية القيادة.

- **عوامل الجماعة وطبيعة المهام**: الشيء المؤكد أن خصائص الجماعة في أي تنظيم هي عامل أساسي في نجاح أو فشل هذا التنظيم نتيجة تأثيرها الواضح في قدرة القائد في عملية القيادة، وحتى يتسنى للقائد القيام بهذه العملية بشكل سليم ينبغي عليه مراعاة مجموعة عوامل متعلقة بالجماعة وهي:

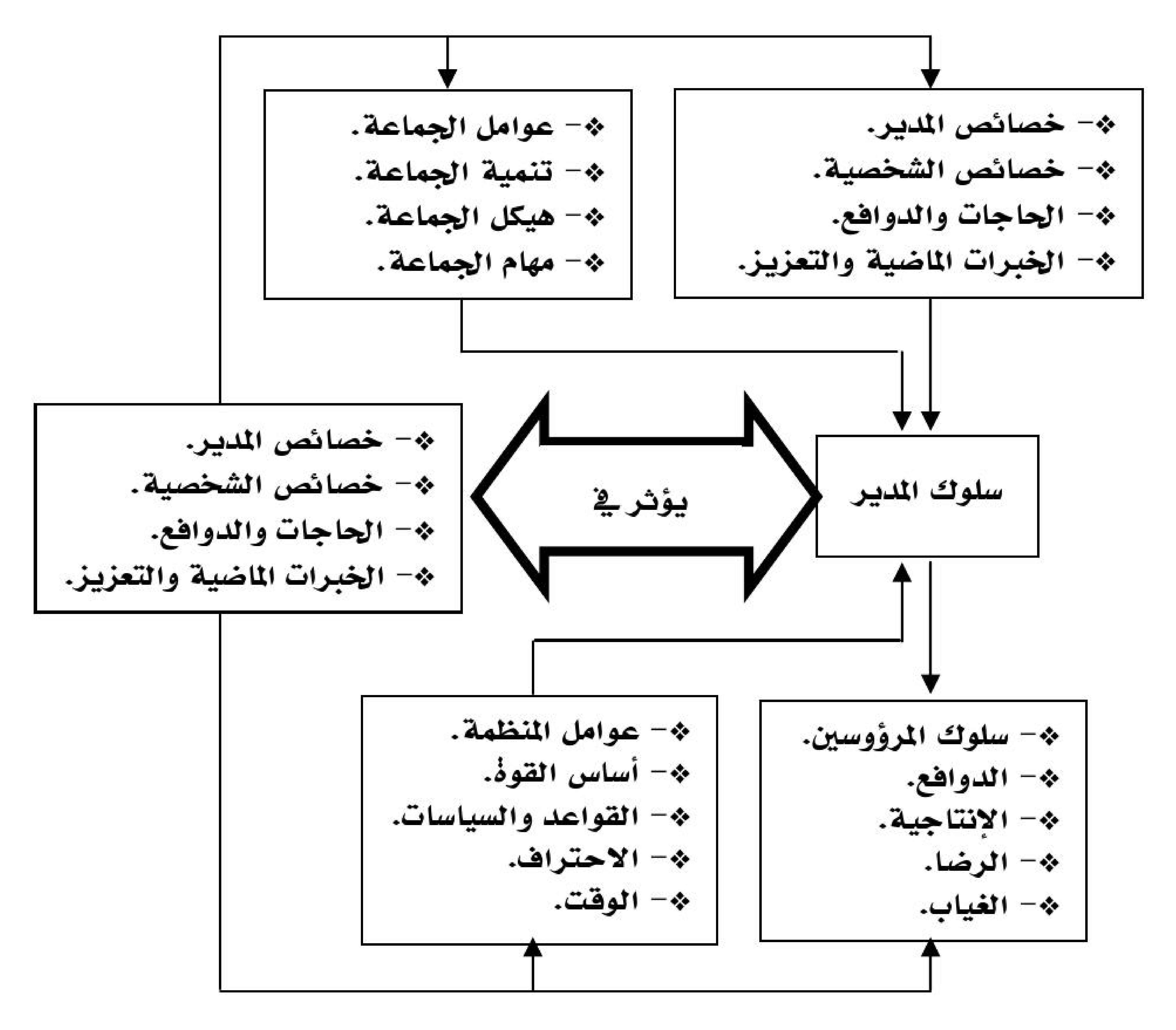
- **مراحل تنمية الجماعة**: وذلك من حيث مقدار وفاعلية سلوك القائد في مراحل تنمية الجماعة وتوجيهها الوجهة الصحيحة وكذلك قدرته على إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل الجماعة وصراعاتها.

- **هيكل الجماعة**: وذلك من حيث نوعية تأثير النمط السلوكي للقائد في سلوك الجماعة ومدى تماسكها وتعاونها لإنجاز المهام المطلوبة وتحقيق الأهداف المشتركة.

- **مهام الجماعة**: أي ما طبيعة هذه المهام؟ وما مدى تأثيرها في نجاح القائد وتأثيره في فاعلية الجماعة ككل؟ وما مدى تحقيق وإنجاز الأهداف المشتركة؟

- **عوامل المنظمة**: ويقصد بها، كما يشير إلى ذلك أحمد فقيري في دراسته الموسومة "عمليات التأثير في المنظمة وانعكاساتها على أنماط القيادة" التي أجريت سنة 1985، تلك العوامل ذات العلاقة بنوع المنظمة والمتمثلة أساسا في: مصدر القوة وقاعدتها، نوعية هذه القوة إن كانت شرعية أو قسرية أو غير ذلك، احترافية القائد، المدة الزمنية اللازمة لصناعة قرار ما والتوتر المصاحب لاتخاذ القرار، والضغوط الممارسة في هذه العملية، ومقدار مشاركة الآخرين في هذه العملية[127].

والشكل التالي كما ورد في كتاب سيزلاجي ووالاس السالف الذكر يوضح هذه العوامل الأربعة المؤثرة في سلوك القائد[128] .



شكل رقم (09) يوضح عوامل الموقف المؤثرة في سلوك القائد

ودائما في نفس السياق، يشير إبراهيم الغمري في كتابه الموسوم "السلوك الإنساني والإدارة الحديثة" إلى ثلاثة عوامل ينبغي على القائد أخذها بعين الاعتبار عند اختياره للنمط القيادي الملائم، وهذه العوامل هي:

أولا: العوامل المتعلقة بالقائد: ومن أهمها:

ـ نظام القيم والمعتقدات الذي يتمتع ويؤمن به.

- مدى ثقته بمرؤوسيه.

- ميوله القيادية الشخصية.

- مدى شعوره بالأمن في المواقف الغامضة.

ثانيا: العوامل المتعلقة بالمرؤوسين: ومن أهمها:

- ازدياد حاجة المرؤوسين الشخصية إلى الاستقلال والاعتماد على النفس، فكما هو معروف أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في درجة التوجيه التي يرغبونها لإنجاز أعمالهم.

- توافر الاستعداد لدى المرؤوسين لتحمل مسئولية اتخاذ القرارات.

- توافر المرؤوسين على درجة كافية من القدرة على تفهم المواقف الغامضة، فبعض المرؤوسين يفضلون إنجاز الأعمال الواضحة والمحددة، بينما يفضل البعض الآخر غير ذلك.

- مدى اهتمام المرؤوسين بالمشكلة التي يواجهونها وشعورهم بأهميتها.

- مدى فهم واستعاب المرؤوسين للأهداف التنظيمية.

- توافر المرؤوسين على درجة كافية من القدرة والمعرفة المتعلقة بمعالجة وحل المشكلات.

- توقع العاملين مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات.

ثالثا: العوامل المتعلقة بالموقف: ومن أهمها:

- نوعية القيم والتقاليد السائدة في المنظمة.

- كفاءة الجماعة.

- طبيعة المشكلة ذاتها.

- الضغوط الزمنية.

كذلك، يؤكد إبراهيم الغمري على أن نجاح القائد يعتمد بصفة أساسية على مساهمته في تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- تحسين مستوى دافعية الأفراد العاملين.
- زيادة قابلية الأفراد العاملين لتقبل التغير.
- تحسين مستوى كفاءة القرارات القيادية.
- تنمية روح الفريق لدى الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لهم.
- المساهمة في تحسين وتطوير التنمية الذاتية للأفراد العاملين [(129)].

5- التناول التفاعلي:

على الرغم من الإسهام الجلي لكل من التناولات السالفة الذكر في تفسير وتوضيح عدد من أبعاد فاعلية القيادة الإدارية، فإن عدد من الباحثين قد كانت لهم مآخذ عدة عن هذه الإسهامات كونها عجزت عن تفسير وتوضيح كل أبعاد فاعلية القيادة الإدارية مما دفعهم إلى القيام بمجموعة دراسات أسفرت نتائجها عن ظهور تناول جديد في القيادة هو التناول التفاعلي، الذي هو، في واقع الأمر، عبارة عن محاولة توفيقية بين التناول الذاتي ونظيره الموقفي.

ففاعلية القيادة، من منظور أصحاب هذا التناول، لا تتوقف فقط على التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، بل تتوقف أولا وأخيرا، على التفاعل والتكامل الواجب حدوثه بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة والمتمثلة في:

شخصية القائد ونشاطه في الجماعة.

الأتباع، حاجاتهم، اتجاهاتهم، مشاكلهم...الخ.

الجماعة نفسها من حيث بناء العلاقات بين أفرادها وخصائصها وأهدافها وديناميتها.

الموقف كما تحدده العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه [130].

وليس المهم في علاقات القيادة هذه المتغيرات في حد ذاتها، ولكن المهم هو إدراك القائد لنفسه، وإدراك الأتباع له، وإدراك القائد لهؤلاء الأتباع، والإدراك المشترك لكل من القائد والأتباع للجماعة وللموقف.

وعلى هذا الأساس ينبغي أن يأخذ هذا التناول في الاعتبار كل المتغيرات الأساسية السابقة في القيادة [131].

والعلاقة بين هذه المتغيرات ينبغي أن تكون دائرية، بمعنى أنه إذا حدث أي تغيير في إحدى هذه المتغيرات فإنه سيؤثر بالضرورة في المتغيرات الأخرى. ومثال على ذلك إذا حدث تغيير في الوسط السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي، فإنه ينبغي إيجاد قيادات جديدة بدلا من القيادات القديمة، حتى تتفق مع السياسات والفلسفات الجديدة [132].

والمكان الذي تتداخل فيه هذه المتغيرات يمثل موقع أو مركز القيادة. وقد وصفه إدوين هولندرEdwin Hollander بأنه المكان الذي يكون فيه القائد والأتباع مرتبطين في علاقة داخل الموقف [133].

ويرى أنصار هذا التناول أن القيادة هي بالدرجة الأولى تفاعل اجتماعي، وأن القائد الناجح هو الذي يقدر على التفاعل مع الجماعة ويحقق أهدافها ويعمل على حل مشكلاتها ويوطد الصلة بينه وبينها، على اعتبار أنه عضوا فيها يشاركها معاييرها وقيمها واتجاهاتها وأهدافها وآمالها ومشكلاتها وسلوكها الاجتماعي [134].

فسمات فاعلية القيادة، وفق هذا التناول، ليست هي الخصائص التي يتمتع بها القائد، وليست هي الخصائص المطلوب توافرها في القائد في مواقف معينة، بل هي تلك الخصائص التي تتحدد بمدى قدرة القائد على التفاعل مع أفراد الجماعة وتحقيق أهدافها [135].

فالمرؤوسين، وفق أصحاب هذا التناول، يعتبرون عاملا مؤثرا بشكل كبير في فاعلية القيادة من عدمها، فقد أكدت نتائج دراساتهم على الدور المحوري للأتباع في تحديد سمات القيادة الناجحة، والذي (الدور)، يبرز من خلال مساعدتهم للقائد ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه. وتفسير ذلك أن القرارات التي يتخذها القائد هي أصلا اقتراحات نابعة من أسفل التنظيم وتلقى قبولا من القائد في قمة التنظيم. وكيفية مساعدة المرؤوسين للقائد تتحدد من خلال عنصر التغذية الراجعة الذي يمكن القائد من إعادة النظر في جزء أوكل تعليماته في العمل، وكذا إعلامه بمشاكلهم المهنية وبالأساليب والوسائل الكفيلة بتحقيق إنجازات عالية.

ويتوقف انتخاب القائد لمنصب القيادة، وفق أصحاب هذا التناول، على إدراك الأعضاء له كأصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور الجماعي، وهي تتغير من موقف إلى آخر، ومن عمل إلى عمل، وعليه فالقيادة تتوقف على التفاعل الموجود بين شخصية القائد، وشخصية المرؤوسين، والموقف الاجتماعي[136] .

ومن النظريات التي ترى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي نجد:

5-1- نظرية القيادة المتمركزة حول الجماعة لجوردن T.Gordon :

فهو يرى أن هدف القيادة يتمثل في توزيع مسئولياتها على أفراد الجماعة مما يمكنهم من تفجير طاقاتهم وإفساح المجال أمامهم للابتكار، وهذه الطاقات والابتكارات ينبغي أن تكون في خدمة الجماعة، وعلى القائد، وفق هذا المنظور، أن يتعرف على العوائق التي تحد من إمكانية تعلم الفرد المشاركة بحرية وبصورة بناءة لأن يكون عضو فعال في الجماعة. وحتى ينجح القائد في تحقيق هذا الهدف، الذي هو ليس بالأمر الهين لتعود الأفراد الاعتماد الكلي على قادتهم وإلقاء الجزء الأكبر من أعباءهم ومسئولياتهم عليهم، ينبغي عليه (القائد) أن يؤمن إيمانا تاما بإمكانيات أفراد الجماعة، وأن يكتسب مهارات معينة تيسر له الاتصال بهم، وأن يعمل على إيجاد جو يتسم بالتعاون والتشاور، وبذلك يتعلم الأفراد كيف يعتمدون على أنفسهم وكيف يسهمون بشكل فعال في تشكيل مصائرهم[137] .

2-5- نظرية يوكل Yukel:

وتتعامل مع القيادة على أنها نسق يشتمل على ستة مكونات متفاعلة فيما بينها وهي: الموقف، سمات القائد، القوة المتاحة للقائد، أبعاد سلوك القائد، المتغيرات الوسطية، نتائج أداء الجماعة (138).

وعلى الرغم من أن هذا التناول كان جليا في أعمال الكثير من الباحثين أمثال وورن بنيس وديموك Warren Bennis & Dimock سنة1961، فإنه ظهر بشكل أكثر وضوحا على يد إدوين هولندر وجيمس جوليان Edwin Hollander & James Julian سنة 1969. فقد أكدت تحليلاتهم للقيادة على أنها عملية ذات تأثير في اتجاهين، فهي تقوم، من جهة، على تأثير القائد على المرؤوسين في موقف معين، ومن جهة ثانية، على تأثير المرؤوسين في القائد في هذا الموقف (139).

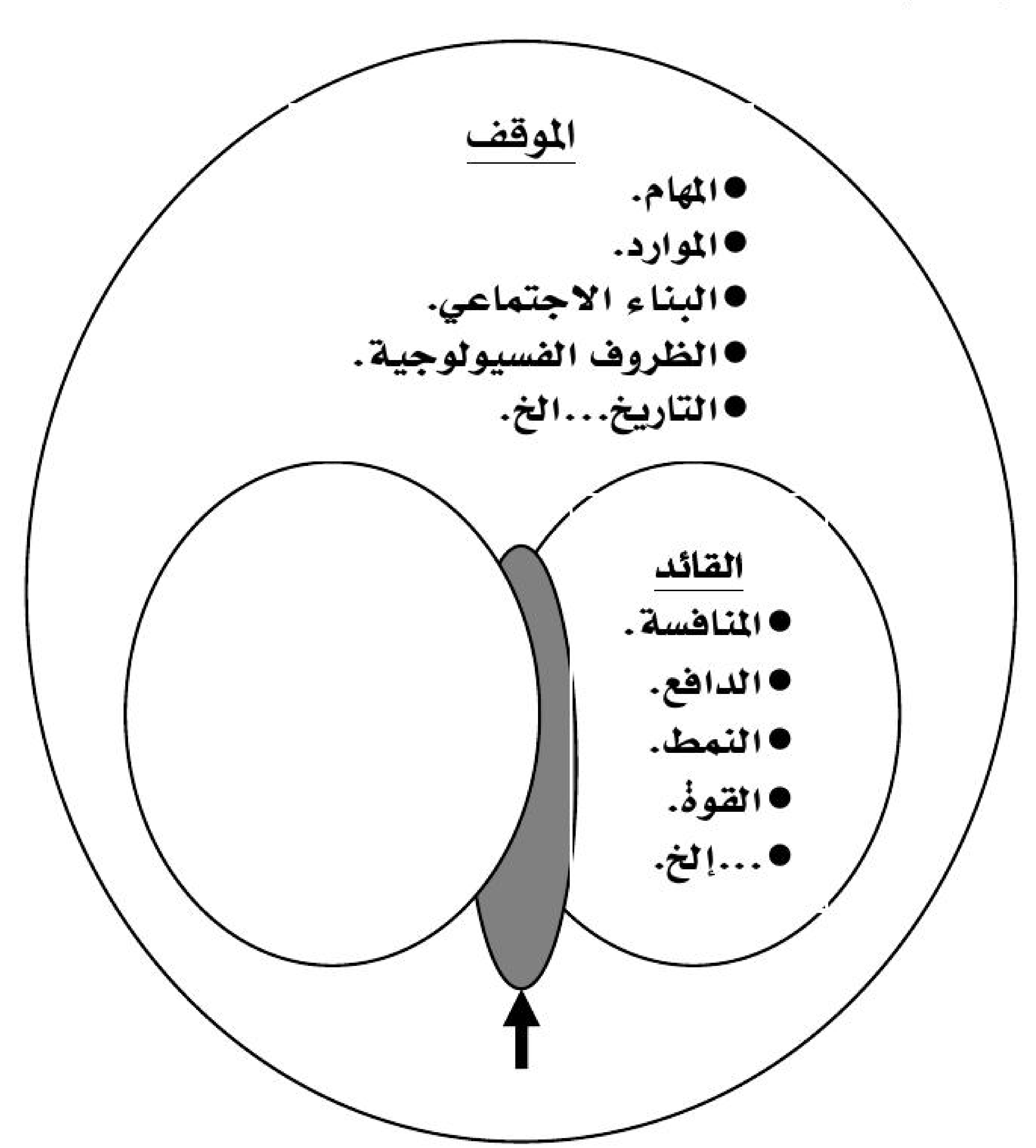
كذلك، نتبين هذا التناول في موضوع القيادة في أبحاث شيتي Shetty الذي يؤكد على أن تحديد النمط القيادي الفعال يتم على أساس تفاعل المتغيرات الثلاث: القائد، الأتباع، الموقف، والقائد الفعال هو الذي لديه القدرة على إيجاد التكامل بين جميع هذه المتغيرات. فبالقدر الذي يستطيع فيه القائد أن يكيف سلوكه ليواجه متطلبات الموقف والمرؤوسين بقدر ما يكون فعالا في القيام بمهام القيادة وتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين فيها.

ومن المتغيرات الأساسية التي ينبغي على القائد أخذها بعين الاعتبار في انتهاج النمط القيادي المناسب، وفق ما يشير إلى ذلك شيتي، متغير شخصية الأتباع وحاجاتهم وتوقعاتهم، إذ أن لهم دورا محوريا في تحديد القدرات التي ينبغي على القائد استخدامها في موقف معين. كذلك، يؤكد شيتي على أن لا تقتصر عملية التفاعل التي تقوم عليها القيادة على علاقة القائد بمرؤوسيه، وإنما أيضا، على علاقته مع رؤسائه وكذا زملائه. ويتفق شيتي في هذا الرأي مع عدد من الباحثين في أن لهذه العلاقات تأثيرا كبيرا في عملية اختيار القائد للنمط الواجب انتهاجه. فمثلا، إذا كانت اتجاهات الرؤساء تتمحور على البعد

الإنتاجي، فإن سلوك القائد من الضروري أن يتخذ هذا المسار، وإذا ما حدث وأن أتجه سلوكه نحو الاهتمام بالموظفين، فإنه سيخلق بذلك جوا من عدم الارتياح لدى رؤسائه مما سيؤثر بالضرورة في عملية اختياره للنمط القيادي الواجب اعتماده. ونفس الشيء يحدث فيما يتعلق بعلاقاته مع زملائه [140].

وكخلاصة لما سبق شرحه، فإن هذا التناول يفترض في القائد الناجح القدرة على التفاعل مع المجموعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك غالبيتهم واضعا في اعتباره آمال وتطلعات أفرادها.

والشكل التالي كما ورد في كتاب لاندي وترمبو الموسوم "علم النفس العمل والسلوك" الصادر سنة 1980 يوضح مضمون هذا التناول فيما يتعلق بفاعلية القيادة [141].



شكل رقم (10) يوضح مضمون التناول التفاعلي فيما يتعلق بفاعلية القيادة

ومن الحقائق التي أقرها أنصار هذا التناول ما يلي:

ـ القائد والأتباع وفق هذا التناول لا يختلفون كثيرا إذ يفترض أن كل أعضاء الجماعة قادة إلى حد ما، ولا يوجد حد فاصل بين القائد والأتباع (142).

ـ أن أنصار هذا التناول أنفسهم لم ينكروا أهمية التناولات السالفة الذكر في تفسير وتوضيح أبعاد مفهوم القيادة المختلفة، وخاصة منها، التناول الذاتي ونظيره الموقفي.

ـ معظم الدراسات والأبحاث التي أجريت لاختبار فروض وتصورات هذا التناول لم تخرج القيادة عن كونها عملية تفاعل بين القائد والأتباع في موقف معين (143).

وحتى يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة التي يؤكد عليها هذا التناول والمتمثلة في القائد، والأتباع، والموقف ينبغي عليه، كما يشير إلى ذلك علي عبد الوهاب في كتابه الموسوم "موضوعات سلوكية" الصادر سنة 1980، حيازة واكتساب أربع مهارات مما يمكنه من تحقيق كل من أهداف المنظمة المتمثلة في زيادة الإنتاجية، وكذا، أهداف الأفراد العاملين المتمثلة في رفع درجة رضاهم في العمل.

وهذه المهارات كما يحددها علي عبد الوهاب هي:

ـ المهارة الفنية: ويقصد بها قدرة القائد على إتقان عمله، والإلمام بطبيعة جميع الأعمال التي يؤديها مرؤوسيه من حيث متطلباتها ومراحلها وعلاقاتها، وأيضا، قدرته على تحليل المعلومات واستعمالها، وكذا، إدراك والوسائل الكفيلة بإنجاز العمل.

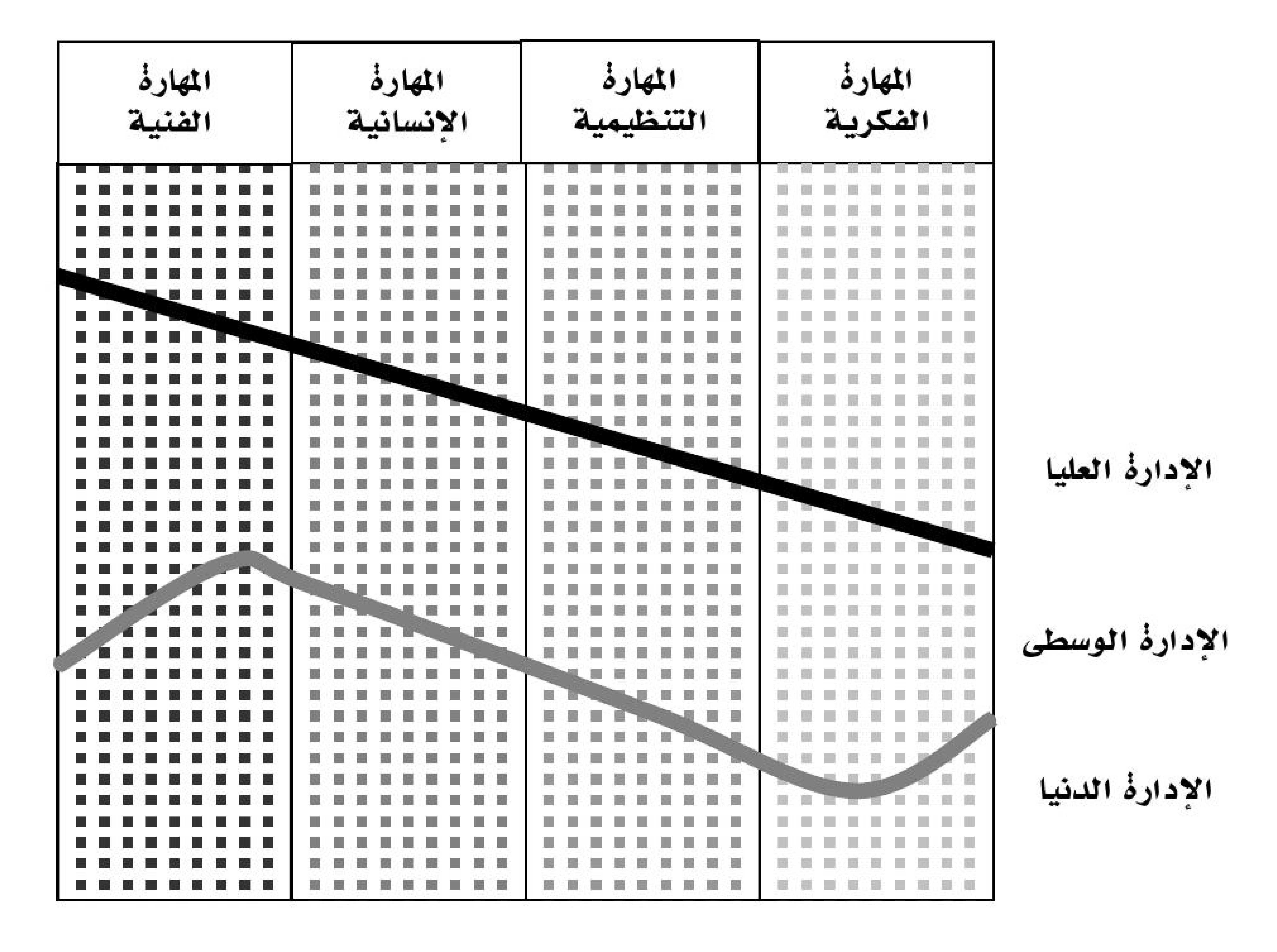
ـ المهارة السلوكية: ويقصد بها قدرة القائد على فهم كل من دوافع وعلاقات وسلوكيات الأفراد العاملين، وأيضا، العوامل المؤثرة فيها جميعا.

فمعرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولا، ومن ثم أتباعه ثانيا. وهذا أمر يساعد على تحقيق أهداف المرؤوسين والمنظمة على السواء.

ـ المهارة التنظيمية: ويقصد بها أن ينظر القائد إلى المنظمة على أساس أنها نظام متكامل، وأن يفهم أهدافها ونظمها وخططها، وأن يجيد أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود، وأن يدرك أيضا، جميع اللوائح والأنظمة وسياسات التوظيف والترقية والنقل الوظيفي وغيرها من الأبعاد ذات العلاقة بفاعلية إنجاز العمل.

ـ المهارة الفكرية: ويقصد بها تمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة، وأيضا، المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين بما فيها تلك التي قد تؤدي إلى تغيير وتطوير عمل المنظمة وفق متطلبات العصر والظروف [144].

والشكل التالي كما قدم من قبل كيث دايفس Keith Davis وجون نيوسطرم John Newstrom في كتابهما الموسوم "السلوك الإنساني في العمل: السلوك التنظيمي" الصادر سنة 1985 يوضح مهارات القيادة هذه والفروق في استخدامها بالمستويات الإدارية الثلاثة [145].



شكل رقم (11) يوضح الفروق في استخدام مهارات القيادة بالمستويات الإدارية الثلاثة.

5- 3 - تقييم التناول التفاعلي:

رغم إيجابيات هذا التناول ومساهمته الفعالة في تحديد وتوضيح مفهوم القيادة من واقع تناوله بالتحليل لجميع متغيرات القيادة، القائد، والموقف، والأتباع، فإنه، وفق ما يشير إلى ذلك عدد من الباحثين أمثال فليكس ونجرو وآخرون Flix,Neigro & Others سنة 1973، لم يستطيع مسايرة التطورات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، والتي أصبحت تشترط في القادة مجموعة من القدرات، كالقدرة على تحديد أهداف العمل الإنتاجي، والقدرة على اختيار أنسب الوسائل لتحقيق تلك الأهداف، والقدرة على استخدام عناصر الإنتاج المتاحة بأقصى كفاءة لتحقيق الأهداف، وأيضا، القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة وهذا يتطلب، بالضرورة، أن يكون القائد على أعلى قدر من الكفاءة التخصصية (146).

قائمة المراجع

1)- طريف شوقي محمد فرج، **مرجع سابق**، ص 56.

2)- كما لويس مليكة، **سيكولوجية الجماعات والقيادة**، ط 2، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، 1970، ص 248.

3)- طريف شوقي محمد فرج، **مرجع سابق**، ص 56.

4)- **نفس المرجع**، ص 56.

5)- جورج بوهلن وآخرون، **القيادة وديناميكية الجماعات**، ترجمة: محمد علي العريان، إبراهيم خليل شهاب، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1969، ص 25 .

6)- علي عسكر، **الدافعية في مجال العمل**، دار السلاسل، الكويت، بدون تاريخ، ص.ص29-30.

7)- **نفس المرجع**، ص31.

8)- عمار الطيب كشرود، **علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث: مفاهيم، ونماذج، ونظريات**، المجلد الثاني، ط 1، جامعة قار يونس، بنغازي، 1995، ص 158.

9)- كمال لويس مليكة، **مرجع سابق**، ص.ص 248-249.

10)- طريف شوقي محمد فرج، **مرجع سابق**، ص 57.

11)- محمود السيد أبو النيل، **علم النفس الصناعي**، مرجع سابق، ص 627.

12)- محسن العبودي، **مرجع سابق**، ص ص 24-25.

13)- محمود السيد أبو النيل، **علم النفس الصناعي**، مرجع سابق، ص 627.

14)- طريف شوقي محمد فرج، **مرجع سابق**، ص61.

15)- محسن العبودي، **مرجع سابق**، ص.ص25-26.

16)- ناصر محمد العديلي، **مرجع سابق**، ص331.

17)- **نفس المرجع**، ص331.

18)- محمود السيد أبو النيل، **علم النفس الاجتماعي**، الجزء الثاني، مرجع سابق، ص326.

19)- طريف شوقي محمد فرج، **مرجع سابق**، ص62.

20)- كمال لويس مليكة، **مرجع سابق**، ص.ص250-251.

21)- محمود السيد أبو النيل، **علم النفس الصناعي**، مرجع سابق، ص 629.

22)- كمال لويس مليكة، **مرجع سابق**، ص250.

23)- Frank.J.Landzy & **Dona Turmbo, Psychology of Work Behavior, the dersy press, U.S.A**, 1976, P.P 387 – 379.

14)- عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، **مرجع سابق**، ص ص 161 −162.

25)- محمد عبد الله عبد الرحيم، **أساسيات الإدارة والتنظيم**، ط2، مطبعة التأليف، القاهرة، 1977، ص193.

26)- ناصر محمد العديلي، **مرجع سابق**، ص 332.

27)- حسين حريم، **مرجع سابق**، ص269.

28)- محمود السيد أبو النيل، **علم النفس الصناعي**، مرجع سابق، ص 630.

29)- طريف شوقي محمد فرج، **مرجع سابق**، ص84.

30)- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص ص161-163.

31)- **نفس المرجع**، ص 163.

32)- كمال لويس مليكة، **مرجع سابق**، ص 870.

33)- أحمد صقر عاشور، **مرجع سابق**، ص 163.

34)- حسين حريم، **مرجع سابق**، ص 271.

35)- رنسيس ليكرت، **أنماط جديدة في الإدارة**، (ترجمة: إبراهيم علي البرسي، محمد توفيق رمزي)، مؤسسة سجل العرب، القاهرة ، 1966، ص 28.

36)- أحمد صقر عاشور، **مرجع سابق**، ص.ص 163-165.

37)- حنفي محمود سليمان، **فاعلية المنظمة**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1978، ص 74.

38)- أحمد صقر عاشور، **مرجع سابق**، ص 165.

39) **نفس المرجع**، ص161.

40)- عشوي مصطفى، **أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص.ص 160-161.

41)- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، الجامعة الأردنية، عمان، 1982، ص149.

42)- محمود المساد، **الإدارة الفعالة**، ط1، مكتبة لبنان، بيروت، 2003، ص 112.

43)- عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، **مرجع سابق**، ص163.

44)- ناصر محمد العديلي، **مرجع سابق**، ص338.

45)- أحمد صقر عاشور، **مرجع سابق**، ص167.

46)- عشوي مصطفي، **مرجع سابق**، ص161.

47)- عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، **مرجع سابق**، ص ص 165-166.

48)- أحمد صقر عاشور، **مرجع سابق**، ص167.

49)- حسين حريم، **مرجع سابق**، ص272.

50)- طريف شوقي محمد فرج، **مرجع سابق**، ص ص 92 – 94.

51)- **نفس المرجع**، ص94.

52)- محمد حسن عبد الهادي البياع، **القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة**، دار الوسط، للدراسات والنشر والتوزيع، لندن، 1984، ص 69.

53)- حمدي فؤاد علي، **التنظيم والإدارة الحديثة**، دار النهضة العربية، بيروت،1981، ص229.

54)- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، **مرجع سابق**، ص147.

55)- **نفس المرجع**، ص147.

56)- طريف شوقي محمد فرج، **مرجع سابق**، ص 94.

57)- **نفس المرجع**، ص95.

58)- على عسكر، **مرجع سابق**، ص.ص 49-50.

59)- عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، **مرجع سابق**، ص 175.

60)- عشوي مصطفى، **مرجع سابق**، ص.ص 163 – 164.

61)- عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، **مرجع سابق**، ص 168.

62)- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، **مرجع سابق** ، ص151.

63)- محمد حسن عبد الهادي البياع، **مرجع سابق**، ص7.

64)- عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، **مرجع سابق**، ص171.

65)- عبد الرحمان محمد العيسوي، **دراسات في علم النفس الاجتماعي**، دار النهضة العربية، بيروت، 1974، ص 379.

66)- محمود السيد أبو النيل، **علم النفس الاجتماعي**، الجزء الثاني، مرجع سابق، ص 330.

67)- محمود السيد أبو النيل، **علم النفس الصناعي**، مرجع سابق، ص 633.

68)- سلامة محمد صبرة، **خصال القائد الناجح**، مجلة التنمية الإدارية، العدد 85، الجهاز المركزي للتنظيم الإداري، مصر، ص77.

69)- محمود السيد أبو النيل، **علم النفس الصناعي**، مرجع سابق، ص 633.

70)- كمال لويس مليكة، **مرجع سابق**، ص ص 228-229 .

71)- **نفس المرجع**، ص232 .

72)- **نفس المرجع**، ص232.

73)- **نفس المرجع**، ص234.

74)- **نفس المرجع**، ص.ص 237-238.

75)- **نفس المرجع**، ص ص 252-253.

76)- محسن العبودي، **مرجع سابق**، ص 27.

77)- محمود السيد أبو النيل، **علم النفس الاجتماعي**، الجزء الثاني، مرجع سابق، ص 328.

78)- مصطفي فهمي، **علم النفس الصناعي**، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1979، ص.ص143-144.

79)- محمد سعيد أنور سلطان، **مرجع سابق**، ص 349.

80)- حسين حريم، **مرجع سابق**، ص.ص 280 – 281 .

81)- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، **مرجع سابق**، ص 152.

82)- عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، **مرجع سابق**، ص 195.

83)- **نفس المرجع**، ص 194.

84)- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، **مرجع سابق**، ص 152.

85)- أحمد صقر عاشور، **مرجع سابق**، ص.ص 171 – 172.

86)- عايدة سيد الخطاب، **الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع العمال والخدمات: سياسات إدارية**، ط 1، دار الفكر العربي، 1985، ص375.

87)- **نفس المرجع**، ص 374.

88)- أحمد صقر عاشور، **مرجع سابق**، ص 172 .

89)- عايدة سيد الخطاب، **مرجع سابق**، ص 374 .

90)- أحمد صقر عاشور، **مرجع سابق،** ص 172 .

91)- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، **ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني،** دار المريخ للنشر، الرياض،2004، ص602 .

92)- أحمد صقر عاشور، **مرجع سابق،** ص ص 173 – 174.

93)- Frank.J.Landzy & **Dona Turmbo, opcit**, P 395.

94)- عبد الحميد الفتاح المغربي، **الإدارة: وظائف المديرين في منظمات القرن الحادي العشرين،** المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2005، ص 330.

95)- ناصر محمد العديلي، **مرجع سابق،** ص.ص 350-351.

96)- محمد سويلم، **الإدارة في القرن الحادي والعشرين،** جامعة المنصورة، بدون تاريخ، ص 291.

97)- ناصر محمد العديلي، **مرجع سابق،** ص 351.

98)- **نفس المرجع،** ص 352.

99)- **نفس المرجع،** ص 353.

100)- **نفس المرجع،** ص 255.

101)- أحمد صقر عاشور، **مرجع سابق،** ص ص 174-175.

102)- عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، **مرجع سابق،** ص 202.

103)- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، **مرجع سابق،** ص 153.

104)- أحمد صقر عاشور، **مرجع سابق،** ص 176.

105)- Ammar Tayeb kechroud, **Dictionary of industrial / organizational psychology & management**, university of Garyounis publications, Benghazi, Libya, 1993.

106)- عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، **مرجع سابق،** ص 203.

107)- أحمد صقر عاشور، **مرجع سابق،** ص 176.

108)- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، **مرجع سابق**، ص 154.

109)- **نفس المرجع**، ص 154.

110)- أحمد صقر عاشور، **مرجع سابق**، ص 179.

111)- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، **مرجع سابق**، ص 154.

112)- أحمد صقر عاشور، **مرجع سابق**، ص 180.

113)- **نفس المرجع**، ص ص 180-181.

2)- عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، **مرجع سابق**، ص176.

114)- Ammar Tayeb Kechroud, cite, p317.

115)- عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، **مرجع سابق**، ص 177.

116)- **نفس المرجع**، ص ص 178-179.

117)- **نفس المرجع**، ص 186.

118)- أحمد صقر عاشور، **مرجع سابق**، ص ص 189-190.

119)- **نفس المرجع**، ص 189.

120)- عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، **مرجع سابق**، ص186.

121)- أحمد صقر عاشور، **مرجع سابق**، ص190.

122)- **نفس المرجع**، ص191.

123)- عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، **مرجع سابق**، ص.ص 187-188.

124)- **نفس المرجع**، ص.ص 188-189.

125)- أحمد صقر عاشور، **مرجع سابق**، ص193.

126)- **نفس المرجع**، ص.ص 194 – 196.

127)- ناصر محمد العديلي، 1995، ص.ص 353 – 355 .

128)- **نفس المرجع**، ص 354.

129)- إبراهيم الغمري، **السلوك الإنساني والإدارة الحديثة**، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، بدون تاريخ، ص.ص 386–392.

130)- محي الدين مختار، **محاضرات في علم النفس الاجتماعي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 180.

131)- كمال لويس مليكة، **مرجع سابق**، ص 280.

132)- محسن العبودي، **مرجع سابق**، ص.ص 29-30.

133)- محمود السيد أبو النيل،**علم النفس الصناعي**، مرجع سابق، ص632.

134)- محسن العبودي، **مرجع سابق**، ص 29.

135)- حسن العبودي، **الاتجاهات الحديثة للإدارة**، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1991، ص 374.

136)- كمال لويس مليكة، **مرجع سابق**، ص281.

137)- **نفس المرجع**، ص ص 281-282.

138)- طريف شوقي محمد فرج، **مرجع سابق**، ص 96.

139)- محسن العبودي، **مرجع سابق**، ص 30.

140)- كمال لويس مليكة، **مرجع سابق**، ص 84.

141)- ناصر محمد العديلي، **مرجع سابق**، ص 366.

142)- محمود السيد أبو النيل، **علم النفس الاجتماعي**، الجزء الثاني، مرجع سابق، ص329.

143)- محسن العبودي، **مرجع سابق**، ص ص 30-31.

144)- ناصر محمد العديلي، **مرجع سابق**، ص326.

145)- **نفس المرجع**، ص 327.

146)- محسن العبودي، **مرجع سابق**، ص 31.

قائمة المراجع العامة

أولا: باللغة العربية.

1)- إبراهيم الغمري، **السلوك الإنساني والإدارة الحديثة**، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، بدون تاريخ.

2)- أحمد الشنتاوي، **القيادة الإدارية الحديثة**، دار المعرفة، القاهرة، 1967.

3)- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 1979.

4)- جورج بوهلن وآخرون، **القيادة وديناميكية الجماعات**، ترجمة: محمد علي العريان، إبراهيم خليل شهاب، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1969.

5)- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، **ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.

6)- حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

7)- حمدي فؤاد علي، **التنظيم والإدارة الحديثة**، دار النهضة العربية، بيروت، 1976.

8)- حنفي محمود سليمان، **فاعلية المنظمة**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1978.

9)- رنسيس ليكرت، **أنماط جديدة في الإدارة**، (ترجمة: إبراهيم علي البرسي، محمد توفيق رمزي)، مؤسسة سجل العرب، القاهرة، 1966.

10)- سلامة محمد صبرة، **خصال القائد الناجح**، مجلة التنمية الإدارية، العدد 85، الجهاز المركزي للتنظيم الإداري، مصر، أكتوبر 1999.

11)- سهير كامل أحمد، **علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق**، مركز الإسكندرية للكتاب، 2001.

12)- طريف شوقي محمد فرج، **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، مكتبة غريب، القاهرة، 1992.

13)- عايدة سيد الخطاب، **الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع العمال والخدمات: سياسات إدارية**، ط 1، دار الفكر العربي، 1985.

14)- عبد الحميد الفتاح المغربي، **الإدارة: وظائف المديرين في منظمات القرن الحادي العشرين**، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2005.

15)- عبد الرحمان محمد العيسوي، **دراسات في علم النفس الاجتماعي**، دار النهضة العربية، بيروت، 1974.

16)- عشوي مصطفى، **أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

17)- علي عسكر، **الدافعية في مجال العمل**، دار السلاسل، الكويت،د ت.

18)- عمار الطيب كشرود، **علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث: مفاهيم، ونماذج، ونظريات**، المجلد الثاني، ط 1، جامعة قار يونس، بنغازي،.1995.

19)- عمر محمد خلف، **أساسيات الإدارة في الاقتصاد والتنظيمات التربوية**، دار السلاسل، الكويت، 1986.

20)- عوابدي عمار، **دروس في القانون الإداري**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1979.

21)- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، الجامعة الأردنية، عمان، 1982.

22)- فيليب أتكنسون، **إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء الأول، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، مصر، 1996.

23)- كمال الغالي، **الإدارة العامة**، مطبعة الدوادي، دمشق، 1979.

24)- كمال لويس مليكة، **سيكولوجية الجماعات والقيادة**، ط 2، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، 1970.

25)- ماجدة العطية، **سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة**، ط1، دار الشروق، عمان، 2003.

26)- محسن العبودي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984.

27)- محسن العبودي، **الاتجاهات الحديثة للإدارة**، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1991.

28)- محمد حسن عبد الهادي البياع، **القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة**، دار الوسط، للدراسات والنشر والتوزيع، لندن، 1984.

29)- محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك الإنساني في المنظمات: فهم وإدارة الجانب الإنساني في العمل**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.

30)- محمد سعيد أنو سلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

31)- محمد سويلم، **الإدارة في القرن الحادي والعشرين**، جامعة المنصورة، د ت.

32)- محمد عبد الله عبد الرحيم، **أساسيات الإدارة والتنظيم**، ط2، مطبعة التأليف، القاهرة، 1977.

33)- محمود السيد أبو النيل، **علم النفس الاجتماعي**، الجزء الثاني، ط4، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.

34)- محمود السيد أبو النيل، **علم النفس الصناعي**، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.

35)- محمود المساد، **الإدارة الفعالة**، ط 1، مكتبة لبنان، بيروت، 2003.

36)- محي الدين مختار، **محاضرات في علم النفس الاجتماعي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.

37)- مصطفي فهمي، **علم النفس الصناعي**، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1979.

38)- ناصر محمد العديلي، **السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.

39)- يوسف مصطفي القاضي، محمد مصطفي زيدان، **السلوك الاجتماعي للفرد**، ط1، شركة مكتبات، عكاظ، 1981.

ثانيا: باللغة الأجنبية.

1)- Amar Tayeb kechroud, **Dictionary of industrial / organizational psychology & management**, university of Garyounis publications, Benghazi, Libya, 1993.

2)- Frank.J.Landzy & **Dona Turmbo,Psychology of Work Behavior, the dersy press,U.S.A**, 1976.